

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO EN LA CIUDAD DE
PIURA, AÑO 2016”**

PRESENTADA POR:
BR. LÍMIDO BERMEO NEIRA

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Línea de investigación:
Ciencias contables y administrativas - planeación

PIURA, PERÚ

2 0 1 8

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO EN LA CIUDAD DE
PIURA, AÑO 2016**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO
PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CENCIAS ADMINISTRATIVAS**

DR. CÉSAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES
ASESOR

BR. LÍMIDO BERMEO NEIRA
TESISTA

PIURA, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DICTAMEN

El Jurado Calificador del Informe Final de Tesis denominado:

**"PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ
ORGÁNICO EN LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2016"**

Presentado por: BR. LIMIDO BERMEO NEIRA
Asesor: DR. CESAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES.

Después de haber dado lectura al informe final con observaciones levantadas, emite
DICTAMEN FAVORABLE, en consecuencia **PROCEDE LA IMPRESIÓN Y
EMPASTE DE LA TESIS.**


DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ
PRESIDENTE


DR. MARIO RUESTA YARLEQUE
SECRETARIO


DR. FERNANDO SUÁREZ CARRASCO
VOCAL



UNIVERSIDAD NACIONAL DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



“AÑO DEL DIALOGO Y LA RECONCILIACIÓN NACIONAL”

ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 050-2018-UNP-FCCAA-UI

Los miembros del Jurado Calificador que suscriben, reunidos para estudiar el Trabajo de Investigación, presentado por el señor **Bachiller LIMIDO BERMEO NEIRA**, denominado **“PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE CAFÉ ORGÁNICO EN LA CIUDAD DE PIURA, AÑO 2016”**, asesorado por el **DR. CESAR AUGUSTO ATOCHE PACHERRES**, oídas las observaciones y respuestas formuladas y de conformidad al Reglamento de Titulación de la Facultad de Ciencias Administrativas, lo declaran:

APROBADO (X)

DESAPROBADO ()


Con la mención de:

BUENA

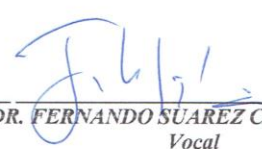
() En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**.

(X) En consecuencia, queda en condición de ser ratificada por el Consejo Universitario de la Universidad Nacional de Piura y recibir el Título Profesional de **LICENCIADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, después que la sustentante incorpore las sugerencias del Jurado Calificador.

Piura, 24 de Octubre de 2018.


DR. LUIS UBALDO CUEVA JIMÉNEZ
Presidente


DR. MARIO RUESTA YARLEQUE
Secretario


DR. FERNANDO SUAREZ CARRASCO
Vocal

Dedicatoria

Dedicado a mis amados padres, por su entrega y apoyo superviviente.

Dedicado a mis hermanos, por la filosofía y la grandeza permanente que me impregnaron.

Agradecimiento

Agradezco a Dios,

Agradezco a los funcionarios de CEPICAFÉ, por su apoyo permanente, que ha hecho posible la culminación de mi carrera profesional,

Agradezco a la Universidad Nacional de Piura, y a sus docentes por la formación profesional brindada,

Agradezco a mi asesor Dr. César Augusto Atoche Pachherres, por sus conocimientos y experiencias que supo compartir con mi persona.

Resumen

El departamento de Piura ha sido privilegiado con abundantes tierras fértiles y un clima favorable para el sembrío y el cultivo del café orgánico. Por ello, la importancia actual o potencial del objeto de estudio es que el Perú cuenta podría ser el único y más grande proveedor a nivel mundial de la variedad del café “típico original “. Dicho recurso sobreviviente genéticamente puro de los mismos cafés típicos traídos a América Latina desde Etiopía, son cultivados en nuestro país a altitudes de 1,200 a 1,800 metros sobre el nivel del mar con granos de excelente tamaño y un hermoso color que aseguran una aromática y reconfortante bebida. Por muchas décadas, estos cafés han permanecido juntos en las alturas selváticas de los legendarios andes. El objetivo general del estudio es determinar la viabilidad al elaborar un plan de negocio para la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura, año 2016. La metodología de la presente investigación se inserta dentro de los siguientes tipos: Descriptiva, Cualitativa, Cuantitativa, Transversal. Los resultados incluyen: Se atenderá al 10% de la demanda insatisfecha, la competencia es casi inexistente lo cual configura una gran oportunidad que se debe aprovechar, sobre la posición competitiva se tiene que el café orgánico es un producto de consumo ascendente en Piura y en Perú. Se ha establecido las estrategias de marketing y ventas más adecuadas, para la empresa, segmentación, posicionamiento localista, participación de mercado. Se ha determinado la factibilidad de la infraestructura y de la tecnología, existirán 2 áreas: almacenes y venta de café orgánico. Se ha establecido el modelo financiero más adecuado para la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura. La tasa de rentabilidad mínima aceptable es de 6.98% para el inversionista. Se ha calculado la rentabilidad obtenida en la evaluación financiera de la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura. La Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE=81.00%), Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF=17.79%), Valor Actual Neto Económico (VANE=S/ 64,042) y Valor Actual Neto Financiero (VANF=S/ 9,738), la inversión asciende a S/ 43,675.00

Palabras clave: plan de negocio, café orgánico.

Abstract

The department of Piura has been privileged with abundant fertile lands and a favorable climate for the sowing and the cultivation of the organic coffee. Therefore, the current or potential importance of the object of study is that Peru counts could be the only and largest supplier of the "typical original" coffee variety worldwide. This genetically pure surviving resource of the same typical coffees brought to Latin America from Ethiopia, are grown in our country at altitudes of 1,200 to 1,800 meters above sea level with grains of excellent size and a beautiful color that ensure an aromatic and comforting drink. For many decades, these coffees have remained together in the jungle heights of the legendary Andes. The general objective of the study is to determine the feasibility of developing a business plan for the establishment of an organic coffee marketing company in the city of Piura in 2016. The methodology of this research is inserted into the following types: Descriptive, Qualitative, Quantitative, And Transversal. The results include: 10% of unsatisfied demand will be served, competition is almost non-existent, which constitutes a great opportunity to be taken advantage of, on the competitive position is that organic coffee is a product of upward consumption in Piura and in Peru. It has established the most appropriate marketing and sales strategies, for the company, segmentation, local positioning, and market share. It has been determined the feasibility of infrastructure and technology, there will be two areas: warehouses and sale of organic coffee. The most appropriate financial model for the establishment of an organic coffee trading company in the city of Piura has been established. The minimum acceptable rate of return is 6.98% for the investor. The profitability obtained in the financial evaluation of the establishment of an organic coffee marketing company in the city of Piura has been calculated. The Internal Rate of Economic Return (TIRE = 81.00%), Internal Rate of Return (TIRF = 17.79%), Net Present Value Net (VANE = S/ 64,042) and Net Present Value Financial (VANF = S / . 9,738,), the investment amounts to S/ 43,675.00

Keywords: business plan, organic coffee.

Índice general

Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen.....	vii
Abstract	viii
Índice general.....	ix
Índice de cuadros	xi
Índice de figuras	xii
Índice de anexos.....	xii
Introducción	1
Capítulo 1	3
Marco teórico y empírico: revisión de literatura	3
1.1. Investigaciones anteriores.	3
1.1.1. Ámbito internacional.....	3
1.2. Marco teórico.	12
1.2.1. Plan de negocio	12
1.2.2 Resumen de bases teóricas.....	21
1.3. Marco legal.....	22
1.3.1. RUC.....	22
1.3.2. Régimen Común sobre Propiedad Industrial.....	22
1.3.3. Municipalidad Provincial de Piura (2016)	23
1.3.4. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)	24
1.4. Marco institucional.....	26
Capítulo 2	32
Materiales y métodos	32
2.1. Tipo de investigación.	32
2.2. El modelo teórico.	32
2.3. El diseño de la investigación.	34
2.4. Técnicas e instrumentos de medición o recolección de datos.	34
2.5. Muestreo.....	34
2.6. Técnicas e instrumentos de análisis de datos.	36

Capítulo 3	39
Resultados y discusiones.....	39
3.1. Resultados	39
3.1.1. Resumen ejecutivo	39
3.1.2. Formulación de la idea de negocio	39
3.1.3. Análisis de la oportunidad	40
3.1.4. Presentación del modelo de negocio.....	41
3.1.5. Análisis del entorno	43
3.1.6. Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda	51
3.1.7. Planeamiento estratégico	63
3.1.8. Plan de marketing.....	65
3.1.9. Plan de operaciones.....	70
3.1.10. Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	74
3.1.11. Proyección de los estados financieros.	78
3.1.12. Evaluación financiera	82
3.1.13. Punto de Equilibrio	88
3.1.14. Viabilidad del plan de negocio	89
3.1.15. Conclusiones y recomendaciones.....	94
3.2. Discusión de resultados	95
Conclusiones	96
Recomendaciones	97
Referencias bibliográficas.	98
Anexos.....	101

Índice de cuadros

Cuadro 1. 1 Objetivos, alcance y enfoque de plan de negocios	13
Cuadro 2. 1 Plan de negocios para una nueva empresa (inversionista o gerente).....	32
Cuadro 2. 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
Cuadro 2. 3 Tamaño de muestra.....	35
Cuadro 2. 4 Técnica e instrumentos de análisis de datos	36
Cuadro 2. 5 Fiabilidad del cuestionario.....	36
Cuadro 3. 1 Inflación.....	44
Cuadro 3. 2 Tipo de cambio	46
Cuadro 3. 3 PBI PERÚ.....	47
Cuadro 3. 4 Análisis del entorno.....	51
Cuadro 3. 5 Análisis de la industria	54
Cuadro 3. 6 Competidores directos	55
Cuadro 3. 7 Marcas de café en Piura.....	55
Cuadro 3. 8 Zonales de Huancabamba.....	56
Cuadro 3. 9 Precio de café acopiado	57
Cuadro 3. 10 Fiabilidad de Cronbach.....	57
Cuadro 3. 11 Disposición a recomendar café orgánico.....	58
Cuadro 3. 12 Número de personas que consumen café orgánico.....	59
Cuadro 3. 13 Frecuencia de compra y consumo de café orgánico	60
Cuadro 3. 14 Cantidad comprada.....	61
Cuadro 3. 15 Predisposición a comprar el café orgánico en estudio.....	62
Cuadro 3. 16 Tipo de promoción preferida	69
Cuadro 3. 17 Apreciación sobre precios	70
Cuadro 3. 18 Inversión total	73
Cuadro 3. 19 Funciones en el negocio	74
Cuadro 3. 20 Planilla mensual y anual	76
Cuadro 3. 21 Inversión total.....	77
Cuadro 3. 22 Capital de trabajo mensual	77
Cuadro 3. 23 Balances proyectados	78
Cuadro 3. 24 Flujo de caja del plan de negocio	79
Cuadro 3. 25 Proyección de ganancias y pérdidas con meses del año 1	80
Cuadro 3. 26 Proyección de ganancias y pérdidas	81
Cuadro 3. 27 Servicio de deuda resumido.....	82
Cuadro 3. 28 Cálculo Interna de Retorno Económica (TIRE)	83
Cuadro 3. 29 Cálculo de Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	84
Cuadro 3. 30 Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptable (TREMA).....	85
Cuadro 3. 31 Análisis de sensibilidad	89
Cuadro 3. 32 Flujo de caja del plan de negocio	90
Cuadro 3. 33 Cálculo de Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE).....	91
Cuadro 3. 34 Cálculo de Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)	92
Cuadro 3. 35 TIRE ante riesgo operativo.....	93

Índice de figuras

Figura 3. 1 Idea de negocio	40
Figura 3. 2 Modelo de negocio.....	42
Figura 3. 3 Distribución de ambientes	71
Figura 3. 4 Proceso de preparación de bolsas de café orgánico	72
Figura 3. 5 Organigrama de la empresa	75

Índice de anexos

Anexo N° 1 Cuestionario	101
Anexo N° 2 Modelo de bolsa de papel kraft marrón opp metalizada de 500 gramos	105
Anexo N° 3 Maquinaria y equipos para procesar café a comercializar	106
Anexo N° 4 Datos de los encuestados.....	109
Anexo N° 5 Base de datos.....	113

Introducción

El departamento de Piura está privilegiado con abundantes tierras fértiles y un clima favorable para el sembrío y cultivo del café orgánico. Por ello, la importancia actual o potencial del objeto de estudio es que el Perú podría ser el más grande proveedor a nivel mundial de la variedad del café “típico original “. Dicho recurso sobreviviente genéticamente puro de los mismos cafés típicos traídos a América Latina desde Etiopía, son cultivados en nuestro país a altitudes de 1,200 a 1,800 m.s.n.m. con granos de excelente tamaño y un hermoso color que aseguran una aromática y reconfortante bebida.

Mientras otros países productores de café alrededor del mundo se encuentran en una carrera desenfrenada por tecnificar sus industrias mediante la introducción de nuevas variedades semi enanas que prometen un rendimiento y ganancia dos o tres veces superior al del cafeto natural originalmente traído de África, el Perú ha sabido reconocer la importancia de preservar y mejorar sus recursos cafetaleros naturales como cultivados durante décadas en las alturas de la selva. Gran parte de este tesoro oculto es el café virgen de sombra y protector de aves, ya que crece en vegetación selvática nativa, una característica que mucho otros países productores, actualmente considerados fuentes de especiales Premium, han desechado a favor de otras variedades altamente productivas y tolerantes al sol.

Con el advenimiento de la globalización, y el ingreso de supermercados en la ciudad de Piura como: Tottus, Plaza Vea, Metro, Maxi bodega; los pobladores piuranos luego de seis años de interactuar con nuevos formatos de comercialización de productos (tiendas de marcas) han renovado sus requerimientos y exigencias en general y en especial en el caso del café. En efecto, con la llegada de Starbucks el paladar y las costumbres de tomar café se renovaron notoriamente y después de seis años aproximadamente los piuranos consumen café orgánico tanto en casa como en locales, de ahí que la demanda de café orgánico ha aumentado y la oferta se ha concentrado en centros comerciales principalmente. Por ello, si se toma en cuenta que los problemas reales involucran una decisión riesgosa, que en general es necesaria para crecer y avanzar hacia una nueva etapa, si bien se suele tener miedo al fracaso sin embargo se debe asumir el riesgo previa

cuantificación del mismo. En la presente investigación, el problema real entonces es la existencia de demanda de diversos niveles socio-económicos y la oferta que atiende a los niveles socio-económicos A y B principalmente, quedándose los niveles socio-económicos C, D y E sin locales para conseguir café orgánico, en la ciudad de Piura. (Paz, 2016)

La importancia del problema descrito y explicado, es que mediante el plan de negocios se analizó la viabilidad de mercado que sirve para tomar la decisión de incursionar en el negocio, luego se analizó la viabilidad técnica que sirve para determinar la forma de comercializar el café orgánico en forma eficaz y eficiente, y también se analizó la viabilidad económico-financiera que sirve para tomar la decisión de invertir o no, es decir de ponerlo en marcha el negocio o no.

La importancia de la posible solución relaciona al estudio es que los inversionistas disponen de un documento que ayuda a tomar la decisión de invertir en este negocio.

El objetivo general del estudio fue determinar la viabilidad al elaborar un plan de negocio para la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura, año 2016.

Las ideas fuerza del marco teórico están constituidas por: la existencia de un modelo teórico de elaboración de plan de negocios de la autora Karen Weinberger cuyo libro tiene respaldo de Ministerio de la Producción de la República del Perú y de USAID del pueblo de los Estados Unidos de América, que ha sido escogido en virtud que es mejor ayuda para el logro de la investigación; además que tiene un esquema mejor desarrollado y pertinente respecto a negocios por constituir.

La investigación se justificó por cuanto ha permitido disponer de un documento que sirve de ayuda para conocer la viabilidad técnica, la viabilidad de mercado y la viabilidad económico-financiera del negocio; por lo que es un valioso aporte académico al utilizarse un concepto muy valioso en la actualidad llamado plan de negocio aplicado al café orgánico.

Capítulo 1

Marco teórico y empírico: revisión de literatura

1.1. Investigaciones anteriores.

1.1.1. Ámbito internacional

- 1.1.1.1.** Sandra Milena Arcila (2010) en su trabajo de investigación denominado “Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca” argumenta lo siguiente:

El objetivo general es diseñar un plan de negocios para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de Anolaima Cundinamarca. Bogotá, Colombia.

Los objetivos específicos son: Realizar un estudio de mercado la comercialización del café orgánico cultivado en el Municipio de Anolaima Cundinamarca. Determinar un estudio administrativo que presente las diferentes características y cargos que se deben implementar para la comercialización del café orgánico cultivado en el Municipio de Anolaima Cundinamarca. Desarrollar un estudio financiero para la comercialización de café orgánico cultivado en el Municipio de Anolaima Cundinamarca.

La metodología considera un tamaño de la muestra: Teniendo en cuenta que el producto se venderá específicamente a la Asociación de cafeteros de Colombia mediante la asociación de caficultores Ecológicos Anolaima; por lo tanto, la muestra serán los 10 cultivadores de café de la región que son la competencia directa de éste proyecto. Complementariamente los instrumentos para la recolección de información: Con el objetivo de recolectar la información base del estudio se seleccionó como instrumento la encuesta personal, porque es la más usada en la práctica, consiste en una entrevista entre el encuestador y la persona encuestada.

Los resultados consideran un análisis de la oferta: La principal característica de este mercado es un crecimiento sostenido de la producción y las áreas cultivadas bajo condiciones orgánicas a nivel mundial en los últimos años. Hasta diciembre del 2001, más de 17 millones de hectáreas habían sido convertidas a orgánicas, lo que representa un incremento de más del 15% en

relación al año anterior. En el mercado mundial, los principales productores de café orgánico son México, con 3.000 toneladas, Filipinas 2.000 ton., Nueva Guinea 1.000 ton., Nicaragua 500 ton., Colombia 400 ton., Perú 300 ton. y Bolivia 150 toneladas. Adicionalmente: TIR = 13%, VAN = 8'577,453 para un horizonte temporal de 10 años.

1.1.1.2. Juan José Rosa Valle (2011) en su trabajo de investigación denominado “Producción, industrialización y comercialización de café orgánico en la comunidad de Lorena, municipio de Ixcán, departamento de Quiché” argumenta lo siguiente:

El objetivo general es incrementar los ingresos de las familias de la comunidad de Lorena, del municipio de Ixcán, del departamento del Quiché, Guatemala por medio del cultivo, producción y comercialización de café orgánico en.

Los objetivos específicos son: Fortalecer a la organización Empresa Campesina Asociativa ECA de la comunidad de Lorena, para la siembra y producción de café orgánico. Contar con una unidad mínima de infraestructura (edificio) para el procesamiento del café, que cuente con las medidas y requerimientos necesarios. Producir café orgánico de calidad en la comunidad de Lorena. Comercializar el café orgánico certificado, en el mercado local, nacional e internacional.

Los resultados incluyen un análisis de la demanda: La mayor parte de café que se produce en el país, es un producto de exportación, sin embargo, el café cultivado orgánicamente ha aumentado su demanda en países como EE.UU. (44%), Europa (45%) y Japón (9%). Debido a que el café es un producto ofrecido por varios países productores, el estancamiento en el consumo mundial ha provocado crisis severas que afectan directamente a los pequeños productores. En el presente caso, la caficultura orgánica ha despertado un especial interés en muchos países por consumir productos sin

componentes químicos, el cual aumenta la preferencia por el producto orgánico, del cual requieren calidad.

La oferta contempla: En la región del Ixcán, se estiman que existen unos 200 pequeños productores de café orgánico, organizados en la Asociación Integral de productores orgánicos de Ixcán, con un área superficial de 100 hectáreas de cultivo del cafeto, cuya cosecha promedio se estima en 1,200 quintales anuales y el mercado es el de exportación, especialmente para Italia, y los países mediterráneos, donde existe gran demanda del producto. El proyecto ofertará al mercado 1,600 quintales de café orgánico, a partir del tercer año de iniciado la ejecución del proyecto. En la primera temporada el proyecto pretende comercializar alrededor de 30 TM equivalentes a 660 quintales anuales, ya que por ser ensayo, la producción no se da al grado máximo. Superada la primera temporada, la organización pretende comercializar un volumen más allá de las 50 toneladas métricas, por lo que se debe iniciar las gestiones con una empresa exportadora de café en forma directa ya que generalmente estas empresas trabajan con volúmenes arriba de las 50 toneladas métricas el cual la organización no puede ofertar al primer año. La rentabilidad obtenida en un horizonte temporal de cinco (05) años registra los datos siguientes: -42.56%, -42.56%, 59%, 59% y 59%

1.1.1.3. Carla Queirolo Bobadilla (2010) en su ensayo llamado “Promoción del consumo interno del café en el Perú: lineamientos de estrategia” argumenta lo siguiente:

Acciones de comunicación estratégica: La colocación de displays de cafés en puntos de venta y promoción estratégicos (aeropuertos, además de cafeterías, supermercados y almacenes de departamento) a nivel regional y nacional. Materiales de promoción junto al merchandising: para persuadir a los clientes potenciales a que compren el producto: colocar afiches en los puntos de venta y durante el periodo de introducción, ofreciendo muestras gratuitas del producto y exhibiciones en diversos espacios de los supermercados es una acción indispensable en el proceso comunicativo. Productos sin marca: visita a clientes institucionales. En la etapa de introducción se ofrecerán

muestras del producto con un folleto que explicará los atributos del producto sobretodo que no es dañino para la salud. Participación en ferias y concursos. Promoción de los beneficios del café en medios de comunicación locales, especialmente radios, televisoras y periódicos de circulación local. Promoción del café en restaurantes y cafeterías más exclusivas de las grandes ciudades. Diseño y elaboración de empaques de café. Servicio de café en exclusividad con líneas aéreas. Tours a las cooperativas cafetaleras. Inauguración /instalación de tiendas en universidades. Entrenamiento a tiendas de café baristas y tostadores en el arte de la preparación del café. Vallas de café en la entrada del aeropuerto Jorge Chávez de Lima y aeropuertos de las grandes ciudades del Perú. Promoción de marcas de café en tarjetas telefónicas. Promoción del café en las líneas del tren del Cusco. Degustaciones especiales en sala de espera bancos, aeropuertos, instituciones públicas, entre otros espacios. Promoción de cursos modulares de cata de cafés especiales dirigidos a segmentos A y B, con poder adquisitivo, realizando convenio con empresas, oficinas locales, restaurantes y supermercados locales. Promoción del café en los noticieros de televisión con altos niveles de rating. Promoción del café en piezas correspondientes a edu-entretenimiento (telenovelas y teleseries locales). Promoción en los cines y teatros a través de displays y degustaciones. Promoción, venta y degustación en los aeropuertos con mayor tráfico del Perú. Promoción con impulsadores, contactos directos con los gerentes de compras de los clientes, institucionales (hoteles, restaurantes y cafés) y se repartirán muestras gratuitas del producto en puntos estratégicos. Promoción, venta y degustación de café en centros comerciales, tiendas y librerías en todas las regiones del Perú, especialmente en las más desarrolladas (Arequipa, Cusco, Trujillo, Chiclayo, Piura). Colocación del café en las cadenas de supermercados más importantes de Lima y provincias. Promoción en los restaurantes más exclusivos de Lima y provincias por líderes de opinión pública. Creación de rutas del café como focos turísticos: diseñar un programa de capacitación a las cámaras locales de comercio en las regiones

cafetaleras para la instalación de las rutas del café. Objetivos: a) Contribuir con iniciativas de turismo sostenible como instrumento de desarrollo económico, social y ambiental en las regiones cafetaleras; b) Coadyuvar a que la actividad turística sea un catalizador de la descentralización, las inversiones y la inclusión social c) Promover la compra del café en puntos estratégicos de venta; d) Promover las rutas del café (iniciativas de ecoturismo que busca la valoración del territorio y la promoción de productos locales). La estrategia comprende la participación de instituciones locales que tengan incidencia en el tema (como los gobiernos regionales y locales, la Dircetur, etc.). Asimismo, se debe hacer una estrategia diseñada para crear e instalar una cultura del café local. Cada sitio de visita se puede denominar un "camino ecológico" u otro que pueda validarse. e) Diseño de materiales de promoción: diseñar y producir ofrecer un itinerario que permita cruzar los lugares más bellos donde se produce este grano aromático. Esta iniciativa demanda un proceso de fortalecimiento de capacidades de los actores locales involucrados en el diseño de la ruta: gobiernos y autoridades locales, agricultores y grupos organizados de la población. La ruta del café comprendería visitas a fincas, observación y participación en el proceso de desconchado, secado, comercialización, venta y degustación del producto. Diseño y elaboración de carteles de promoción para la marca de café. Es importante señalar finalmente que en el proceso de escritura del presente ensayo, hemos observado con satisfacción en el medio televisivo, una importante iniciativa de promoción del consumo del café liofilizado de la marca Nescafé, teniendo como vocera a la actriz Magaly Solier. Bajo el slogan "Hagamos una pausa", esta marca no solo recomienda y aconseja el tomar la vida con calma y ver el mundo de mejor manera, a través del consumo de café, sino también- y aquí la gran innovación- de tomar café porque trae beneficios a la salud. El spot destaca por su realización y por proyectar una imagen positiva de una mujer con una interesante historia de vida, que incluye su trayectoria como actriz y cantante.

1.1.1.4. Leanita Muñoz Castillo y Marianela Gallegos Palomino (2016) en su trabajo de investigación llamado “Programa de sensibilización para la producción de café orgánico en el distrito de la peca departamento de Amazonas Perú” desarrollan lo siguiente:

Objetivo: dar a conocer a los productores de café del distrito la Peca Departamento Amazonas su importancia de adaptarse a las nuevas tendencias de producción y consumo a nivel internacional.

Metodología: En la presente investigación participaron 261 caficultores afiliados a la comunidad campesina de Distrito de La Peca a quienes se les aplicó un cuestionario, se ha utilizado el diseño de una sola casilla solo con pre test y para contrastar la hipótesis se ha hecho uso de la estadística descriptiva.

Resultados: Los resultados de la investigación nos han permitido conocer el proceso productivo del café, la situación actual de la producción y comercialización, costos de producción por hectárea de café tradicional y café orgánico, así mismo el grado de conocimiento y el nivel de aceptación que tendría la producción y comercialización de café orgánico es favorable

1.1.1.5. Respaldiza, Ruiz Wood, y Duboy (2014) en su trabajo de investigación llamado “Plan de Negocios Cafetería Guillo” desarrollan lo siguiente:

Objetivo: presentar el emprendimiento de una cafetería en un sector residencial, especialmente orientada al público femenino entre 25 y 45 años.

Metodología: análisis completo para entender las características del negocio y de la Industria de las cafeterías en Chile. Además, el trabajo presentado, muestra como la industria de las cafeterías se encuentra en una etapa de crecimiento y que aún existen muchos nichos de clientes que no están siendo cubiertos por los principales competidores. También se presenta un estudio cualitativo, mediante el formato de Focus Group, para entender que necesidades insatisfechas presenta nuestro mercado objetivo y opciones para capturar dicho mercado. Siguiendo la línea anterior, se agrega un estudio

cuantitativo, mediante el sistema de encuestas en línea y escritas, para verificar las hipótesis realizadas en el Focus Group y elegir y descartar aquellas que presentan oportunidades y debilidades para el giro de nuestro negocio.

Resultados: La inversión inicial de nuestro proyecto es de \$21.638.860 pesos, los cual, si bien es una barrera de entrada, no es lo suficientemente alta como para desalentar el emprendimiento, ya que existe una parte de la inversión inicial que será financiada por los mismos emprendedores, y otra parte (60%) será financiada por un préstamo bancario, el cual será un préstamo a 5 años plazos con una tasa de interés del 26,6%. Luego, podemos ver que el VAN de nuestro proyecto es de \$35.933.528,03 pesos, junto con una TIR de 52%, a una tasa de descuento del 10%, debido a la industria en que está envuelto nuestro proyecto. Así también, podemos ver que para todos los años de nuestro proyecto tenemos flujos de efectivos anuales positivos, partiendo el primer año con \$1.429.510, aumentando a cada año hasta el año cuarto que sería de \$36.422.284. Por último, como bien se había descrito, la inversión inicial será constituida por un 40% de capital de los propios inversionistas y emprendedores, y el otro 60% será adquirido mediante el préstamo por parte de una institución bancaria, todo esto a una tasa de interés del 26,6%.

1.1.1.6. Erika Johana Nieto Carmona (2013) en su trabajo de investigación llamado “Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de café” desarrolla lo siguiente:

Objetivo: desarrollar el estudio de mercados que permita identificar la demanda de este producto, el estudio de los aspectos técnicos, organizacionales y legales necesarios para la operación y desarrollo del proyecto, y la evaluación financiera del mismo.

Metodología: Se realizó una investigación de campo con fuentes de información primaria y secundaria. En la fuente primaria se realizaron

encuestas en la ciudad de Bogotá Colombia, las cuales permitieron caracterizar el nicho de mercado al cual estará orientado Café del Eje, personas con edades entre 20 y 60 años, estratos del 4 al 6, los cuales en su mayoría se encuentran insatisfechos con la calidad de café que consumen actualmente. Se utilizaron datos secundarios externos como Internet, Bibliotecas, supermercados y entidades como la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Comités Departamentales de Cafeteros de Colombia, Organización Internacional del Café, DANE y Cámara de Comercio las cuales brindan los datos necesarios para conocer, calcular y analizar el sector al que se dirigirá Café del Eje.

Resultados: El negocio genera utilidades desde el primer año, aun cuando en los primeros 5 meses del año 1 solo se causan gastos. Existe disponibilidad presupuestal para cubrir todos los compromisos financieros sin necesidad de endeudamientos y sin el riesgo de quedarse ilíquida. Teniendo en cuenta que la evaluación del proyecto cumple a cabalidad incluyendo los años donde la producción es baja, y los ingresos cubren los costos y gastos generando utilidades desde el primer año, se considera viable la puesta en marcha de este negocio. Dicha información también se puede corroborar con los resultados obtenidos en la TIR, equivalente al 12%. Evaluando el VNA del proyecto a 5 años el negocio sería viable ya que arroja un resultado positivo correspondiente a \$ 3.168.978,16. Sin embargo la rentabilidad del proyecto está sujeta a variables internas como que los costos de producción se mantengan en condiciones normales a las plasmadas en flujo de caja y que el precio de la libra de café corresponda a los del estudio de mercado realizada. Las variables no controlables en el proyecto como las plagas que atacan las plantas de café, puedan afectar los niveles de productividad y por ende la rentabilidad del proyecto.

1.1.1.7. Carlos Nilo Silva Landeros (2008) en su trabajo de investigación llamado “Desarrollo de un plan de negocio para la cafetería multicultural - Global Coffee”, desarrolla lo siguiente:

Objetivo: diseñar de un plan de negocios para la empresa “Global Coffee”, pretende ofrecer servicios de cafetería en los ámbitos de alimentos, repostería y brebajes, promoviendo en sus dependencias la práctica y uso de lenguas extranjeras entre personas nacionales y no nacionales. La empresa será una sociedad de responsabilidad limitada, ubicada en el barrio Bellas Artes de la comuna de Santiago en Chile.

Metodología: Se comenzó así por una definición y contextualización de la empresa mediante su misión y visión. Posteriormente se realizó un análisis de mercado, en donde mediante el estudio de informaciones primarias y secundarias de éste, se logró validar las características de los clientes objetivo, compuestos por turistas extranjeros, jóvenes profesionales y jóvenes universitarios; así como también la oferta de servicios y productos más idónea de ofrecer. Se diseñó un plan de operaciones, un plan comercial y un plan de recursos humanos que resultaron en un análisis y evaluación financiera final. Destaca dentro del plan comercial las acciones de promoción compuestas por degustaciones en distintos puntos de la ciudad, mailing, trípticos en puntos estratégicos, asociaciones con agencias de viajes en el exterior y presencia como sponsor en seminarios de profesionales, apuntando a captar la atención y atracción de los todos los clientes objetivos de la empresa.

Resultados: Los resultados obtenidos en términos económicos fueron la obtención de un EBITDA de \$ 63,3 millones de pesos al quinto año, con un VAN total de \$ 92.2 millones de pesos, en conjunto con una TIR de un 81%, todo esto con una inversión total requerida de \$ 30,1 millones de pesos. Además de esto se estipularon las acciones y requerimientos en términos operativos y comerciales necesarios para asegurar la aproximación a estos resultados económicos. En términos de recomendaciones, es importante indicar la preocupación por la volatilidad de la rentabilidad del proyecto en

relación a los niveles de venta y costos variables de éste, ya que, mediante un análisis de sensibilidad, se observó que al variar un 30% cada uno de estos ítems, el VAN variaba negativamente en un 152% y 61% respectivamente.

1.2. Marco teórico.

1.2.1. Plan de negocio

1.2.1.1. Weinberger (2009) en su libro “Plan de Negocios - Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio” define en primer lugar al plan de negocio:

“El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración, cuánto llama la atención, cuán “*amigable*” contenido se refiere al plan como propuesta de inversión, la calidad de la idea, la información financiera, el análisis y la oportunidad de mercado”. (Weinberger, 2009)

Un aspecto importante es la trascendencia del plan de negocios en la consecución de recursos para su puesta en marcha, por ello es que Karen Weinberger dice que la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

“(a) La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros. (b) Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión. (c) Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados. (d) Vender la idea a potenciales socios como accionistas, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto. (e) En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los stakeholders (grupos de interés), que la empresa: (i) Dispone de un excelente

producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos. (ii) Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas. (iii) Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario”.

En el mundo empresarial se suele confundir plan de negocios, con estudio de factibilidad, con plan estratégico y con evaluación de un proyecto. Dicha confusión ha sido profundizada cuando los diferentes colegios profesionales llaman de manera distinta a cosas que son muy parecidas. En tal virtud, en la tesis se aplica lo que Karen Weinberger propone, según cuadro 1.1:

Cuadro 1. 1 Objetivos, alcance y enfoque de plan de negocios

Herramienta de Planificación	Objetivo	Alcance	Enfoque
Plan de Negocios	Identificar la oportunidad de negocio y la viabilidad técnica, económica, social y ambiental del negocio.	a) Análisis del entorno. b) Análisis interno. c) Modelo de negocio. d) Plan estratégico e) Planes de acción por áreas. f) Demostrar viabilidad de la idea de negocio.	En el análisis de oportunidades y viabilidad económica, técnica y de mercado.

La estructura del plan de negocios para una nueva empresa (inversionista o gerente) que propone Karen Weinberger y que en la tesis se desarrolló es la siguiente:

- 1) Resumen ejecutivo.
- 2) Formulación de idea de negocio.
 - 2.1. Análisis de la oportunidad.
 - 2.2. Presentación del modelo de negocio.
- 3) Análisis del entorno.
- 4) Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda.
- 5) Planeamiento estratégico.
 - 1.1. Análisis FODA.

- 1.2. Visión.
- 1.3. Misión.
- 1.4. Objetivos estratégicos.
- 1.5. Estrategia genérica.
- 1.6. Fuentes de ventajas competitivas.
- 1.7. Alianzas estratégicas.
- 6) Plan de marketing.
- 7) Plan de operaciones.
- 8) Diseño de la estructura y plan de recursos humanos.
- 9) Proyección de los estados financieros.
- 10) Evaluación financiera.
- 11) Conclusiones y recomendaciones.
- 12) Anexos.

La descripción de dicha estructura es la siguiente:

- 1) Resumen ejecutivo, incluye aspectos como: nombre de la empresa y tipo de sociedad, accionistas o fundadores, personas clave, sector y ámbito donde se desarrollará, necesidades a satisfacer, productos a ofrecer, clientes y competidores, modelo de negocio a desarrollar, resultados económicos y financieros proyectados.
- 2) Formulación de idea de negocio, se refiere a un gráfico que resuma como se va a desarrollar el negocio.
- 2.3. Análisis de la oportunidad, incluye: observar lo que sucede alrededor para descubrir oportunidades, ser optimista, creativo e innovador para convertir un problema en una oportunidad de negocio, estar listo, es decir, disponer de capital humano, intelectual, físico y social que permita aprovechar la oportunidad y alcanzar el éxito empresarial.
- 2.4. Presentación del modelo de negocio, incluye responder a las preguntas ¿Quién es el cliente y cuál es su perfil?, ¿Con qué productos, servicios o procesos se satisfacen sus necesidades?, ¿Cómo se logran las utilidades en la empresa?

- 3) Análisis del entorno, incluye estudiar los factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. El análisis del entorno se debe hacer pensando en: ¿Cuáles son las variables que podrían representar una oportunidad o una amenaza para la nueva empresa o unidad de negocio?
- 4) Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda: se refiere al conjunto de empresas que fabrican productos que compiten entre ellos o que son sustitutos cercanos. El análisis de una industria, implica el estudio de aquellas fuerzas que podrían afectar directamente el desarrollo y desempeño de la empresa. De acuerdo con el modelo de Michael Porter (1979), estas fuerzas son: Los competidores actuales, Los competidores potenciales, Los productos o servicios sustitutos, Los clientes, Los proveedores. También incluye: barreras de ingreso, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de clientes, quiénes son los competidores y cuál es su nivel de rivalidad entre ellos, barreras de salida.
- 5) Planeamiento estratégico, comprende el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Luego la visión, que se refiere al sueño del empresario y suele establecerse por un periodo superior a los tres años. Más adelante la misión que representa la razón de ser de la empresa y que responde a las preguntas siguientes: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quién lo hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿En qué creemos? También, los objetivos estratégicos, los cuales deben establecerse para toda la organización, de manera permanente y establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible. A continuación, la estrategia genérica que comprende: Estrategia de liderazgo en costos, Estrategia de diferenciación, Estrategia de enfoque en costos y Estrategia de enfoque en diferenciación. Más adelante, se ve las fuentes de ventajas competitivas que se generan a través del uso de recursos internos que pueda controlar y aprovechando las oportunidades que se presenten en el entorno; tener en cuenta que la ventaja competitiva es aquello que posee una empresa y que le sirve para generar valor para sus clientes, siendo muy costosa, rara y difícil de imitar por parte de los actuales o potenciales

competidores. Finalmente, las alianzas estratégicas que se pueden establecer a través de convenios de cooperación.

- 6) Plan de marketing, el cual debe comenzar con una definición del segmento de mercado o público objetivo al que se pretende llegar y cuál es el posicionamiento que la empresa quiere lograr, es decir, cómo quiere el empresario que la empresa sea vista o recordada. Incluye: (a) objetivos de marketing como ventas, diversificación de productos o mercados, niveles de satisfacción de los clientes, participación en el mercado, nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo. (b) mezcla de marketing. (c) descripción del producto. (d) estrategia de precio. (e) estrategia de distribución o plaza. (f) estrategia de promoción. (g) estrategia de servicio al cliente o posventa. (h) estrategia de posicionamiento.
- 7) Plan de operaciones, comprende (a) los objetivos de producción en función al plan de marketing, (b) los procesos de producción en función a los atributos del producto o servicio, (c) los estándares de producción que harán que la producción sea eficiente, se logre satisfacer las demandas de los clientes y la rentabilidad esperada por los accionistas, (d) el presupuesto de inversión para la transformación de insumos en productos o servicios finales.
- 8) Diseño de la estructura y plan de recursos humanos, el cual debe considerar: Las principales funciones que se requieren en el negocio. Las habilidades y conocimientos que cada función requiere. Los cargos que serán permanentes en la empresa. Las tareas, que por ser temporales o requerir un alto grado de especialización, podrían ser realizadas por personas o compañías ajenas a la empresa. Los puestos claves y del personal propio que hará las tareas que le permitan a la empresa diferenciarse de las demás. El organigrama que representa la estructura general de la empresa. Las políticas y estrategias que ayudarán a administrar el recurso humano. La planilla de la empresa, es decir el presupuesto de las remuneraciones. Además, para realizar todas estas actividades, se deben elaborar manuales de procedimientos administrativos y manuales de funciones que sirvan de pauta para controlar las acciones de la empresa y de los trabajadores. También un organigrama, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y

evaluación del personal, motivación y desarrollo del personal, política de remuneraciones y compensaciones.

- 9) Proyección de los estados financieros, comprende: el flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Empieza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda hecha como resultado del sondeo de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar, se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento. Además, el Estado de Ganancias y Pérdidas, también llamado Estado de Resultados, es un estado financiero que muestra la ganancia (utilidad) o pérdida de un periodo determinado, es decir, la rentabilidad del negocio desde un punto de vista operativo. Luego, el Balance General muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado. Es una “*fotografía*” de la empresa que muestra los activos (lo que la empresa tiene), los pasivos (lo que la empresa debe) y el patrimonio, es decir lo que la empresa vale (diferencia entre activos y pasivos).
- 10) Evaluación financiera: incluye análisis de sensibilidad y riesgo del negocio.
- 11) Conclusiones y recomendaciones.
- 12) Anexos.

1.2.1.2. Pedro Franco Concha (2004) en su libro “Plan de Negocios: una metodología alternativa”, resalta la importancia de la idea de negocio y el proceso para formar nuevas empresas y sobre todo el proceso de identificación de ideas para construir un negocio el cual tendría sentido en cuanto se descubran posibilidades atractivas. El atractivo de una idea se mide en dos aspectos. En primer lugar, la retribución económica que puede proporcionar al inversionista; en segundo lugar, el interés que puede generar como reto o aventura para dicho inversionista. El autor se enfoca en el proceso para formar nuevas empresas, empezando con la idea del negocio, evaluación de las ideas planeadas, por ello presenta la estructura para desarrollar un plan de negocios exitoso. Cabe resaltar que al analizar este libro nos sirvió para el desarrollo de nuestro plan de mercadotecnia, debido a que el autor

especifica muy bien esta parte del plan de negocios, por ello se utilizó la mezcla de mercadotecnia mencionada por este autor.

- 1.2.1.3.** Enrique Zorita Lloreda (2015), en su libro “Plan de negocio” 2da. Edición, se plantea la interrogante ¿Cómo saber en principio que una idea puede ser un negocio que prospere? Y propone como claves: Detectar a qué segmento de clientes es posible dirigirse dentro del universo de consumidores, analizando qué necesidades cubre o qué satisfacciones potenciales podrá aportar a los futuros usuarios. Cubrir un nicho de mercado sin explotar o no suficientemente cubierto. Concebirla dentro de un sector conocido. Analizar la competencia y el mercado. La competencia es el verdadero campo de batalla, hay que comprobar que tendremos alguna ventaja competitiva frente a ellos. El libro ilustra sobre cómo se estructura un Plan de Negocio, sus objetivos y fases, con un claro enfoque para que sirva de base a los emprendedores que toman la decisión de poner en marcha su iniciativa emprendedora. El proceso de planificación que se presenta no garantiza el éxito de la futura empresa, pero elimina la incertidumbre, ya que se desarrollan y planifican cada una de las áreas que determinan la actividad empresarial, analizando la viabilidad de la misma. Un plan de Negocio es lo primero que piden bancos, inversores o instituciones cuando un emprendedor acude en busca de financiación. Sugiere que no hay que perder de vista que un Plan de Empresa no se utiliza solo para una nueva iniciativa, también es un documento de trabajo para empresas ya existentes a la hora de reenfocar sus estrategias frente al mercado. La aplicación de lo expuesto en el libro se materializa mediante la presentación de un plan de empresa real que proporciona información clara y concisa sobre todos los aspectos del negocio propuesto. Se incluyen cuestiones prácticas referentes a su creación, funcionamiento y dirección, análisis de los costes, ventas, rentabilidad y perspectivas de expansión.

El esquema propuesto es:

- 1) Resumen ejecutivo
- 2) Descripción del negocio
- 3) Análisis del mercado y de la empresa
 - a) Análisis externo
 - b) Análisis interno de la empresa
- 4) Análisis de la situación, diagnóstico, planteamiento estratégico
 - a) Análisis de la situación- Diagnóstico
 - b) Planteamiento estratégico
- 5) Plan operativo de marketing y ventas
- 6) Plan de operaciones-Sistemas de información
- 7) Temas societarios-organización y recursos humanos
- 8) Estudio económico-financiero
- 9) Sistemas de control-cuadro de mando integral y planes de contingencia
- 10) Conclusiones-viabilidad.

1.2.1.4. Boomy Tokan (2016), en su libro “El plan de negocios perfecto: que se gana el corazón de los inversionistas”, propone que la mayoría de los planes de negocio contienen la misma información. Puede que se usen otros títulos, pero el formato básico y los requerimientos son los mismos. Por lo tanto, la plantilla que proporciona quizá no tenga el mismo formato que suele enviar un consultor de negocios local o un contador sin embargo la información es la misma. Además, el formato que se proporciona ya se fue probado y verificado porque ha sido usado para miles de planes de muchos de clientes. El esquema propuesto es:

- 1) Plan de mercadotecnia
 - a) Industria
 - b) Sector
 - c) Competencia
 - d) Producto/servicio
- 2) Plan de operaciones
 - a) Administración Estructura
- 3) Plan financiero
 - a) Flujo de efectivo

- b) Estado de resultados
- 4) Información de soporte
- 5) Resumen ejecutivo.

1.2.2 Resumen de bases teóricas

Autor Del Plan De Negocio	Karen Weinberger	Pedro Franco	Enrique Zorita	Boomy Tokan
Esquema Del Plan De Negocio	1) Resumen ejecutivo. 2) Formulación de idea de negocio. a) Análisis de la oportunidad. b) Presentación del modelo de negocio. 3) Análisis del entorno. 4) Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda. 5) Planeamiento estratégico. a) Análisis FODA. b) Visión. c) Misión. d) Objetivos estratégicos. e) Estrategia genérica. f) Fuentes de ventajas competitivas. g) Alianzas estratégicas. 6) Plan de marketing. 7) Plan de operaciones. 8) Diseño de la estructura y plan de recursos humanos. 9) Proyección de los estados financieros. 10) Evaluación financiera. 11) Conclusiones y recomendaciones. 12) Anexos.	1) Introducción 2) Idea de negocios 3) Análisis del entorno 4) Investigación o sondeo de mercado 5) Planeamiento estratégico 6) Análisis FORD 7) Clientes 8) Proyecciones 9) Estrategia 10) Plan de Marketing 11) Plan operativo 12) Estructura 13) Plan de mercadotecnia 14) Plan de operaciones 15) Organización y recursos humanos 16) Contabilidad y finanzas. 17) Bibliografía	1) Resumen ejecutivo 2) Descripción del negocio 3) Análisis del mercado y de la empresa a) Análisis externo b) Análisis interno de la empresa 4) Análisis de la situación, diagnóstico, planteamiento estratégico a) Análisis de la situación- Diagnóstico. b) Planteamiento estratégico 5) Plan operativo de marketing y ventas 6) Plan de operaciones- Sistemas de información 7) Temas societarios- organización y recursos humanos 8) Estudio económico- financiero 9) Sistemas de control-cuadro de mando integral y planes de contingencia. 10) Conclusiones-viabilidad.	1) Plan de mercadotecnia a) Industria b) Sector c) Competencia d) Producto/servicio 2) Plan de operaciones a) Administración Estructura 3) Plan financiero a) Flujo de efectivo b) Estado de resultados 4) Información de soporte 5) Resumen ejecutivo.

Modelo teórico a utilizar:

Explicación sobre el uso del modelo de Karen Weinberger: Habiendo analizado los cuatro autores sobre plan de negocios, se considera como pertinente aquel que corresponde a Karen Weinberger cuyo libro tiene respaldo de Ministerio de la Producción de la República del Perú y de USAID del pueblo de los Estado Unidos de América será de mejor ayuda para el objetivo de la presente investigación; además que tiene un esquema desarrollado y adecuado respecto a negocios por constituir.

1.3. Marco legal.

1.3.1. RUC

Decreto Legislativo N° 943 “Ley del registro único de contribuyentes (RUC)”, que en su artículo 2° señala: “deben inscribirse en el RUC a cargo de la SUNAT, todas las personas naturales o jurídicas, sucesiones indivisas, sociedades de hecho u otros entes colectivos, nacionales o extranjeros, domiciliados o no en el país, que se encuentren en alguno de los siguientes supuestos: (a) Sean contribuyentes y/o responsables de tributos administrados por la SUNAT, conforme a las leyes vigentes. (b) Que sin tener la condición de contribuyentes y/o responsables de tributos administrados por la SUNAT, tengan derecho a la devolución de impuestos a cargo de esta entidad, en virtud de lo señalado por una ley o norma con rango de ley. Esta obligación debe ser cumplida para proceder a la tramitación de la solicitud de devolución respectiva. (c) Que se acojan a los Regímenes Aduaneros o a los Destinos Aduaneros Especiales o de Excepción previstos en la Ley General de Aduanas. (d) Que por los actos u operaciones que realicen, la SUNAT considere necesaria su incorporación al registro.

1.3.2. Régimen Común sobre Propiedad Industrial

En su artículo 134° señala: A efectos de este régimen constituirá marca cualquier signo que sea apto para distinguir productos o servicios en el mercado. Podrán registrarse como marcas los signos susceptibles de representación gráfica. La naturaleza del producto o servicio al cual se ha de aplicar una marca en ningún caso será obstáculo para su registro. Podrán constituir marcas, entre otros, los

siguientes signos: a) las palabras o combinación de palabras; b) las imágenes, figuras, símbolos, gráficos, logotipos, monogramas, retratos, etiquetas, emblemas y escudos; c) los sonidos y los olores; d) las letras y los números; e) un color delimitado por una forma, o una combinación de colores; f) la forma de los productos, sus envases o envolturas; g) cualquier combinación de los signos o medios indicados en los apartados anteriores. Y Capítulo II que en sus artículos 138° al 151° referido al procedimiento de registro.

1.3.3. **Municipalidad Provincial de Piura (2016)**

Según el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) se tramitará licencia de funcionamiento.

Requisitos:

- 1) Solicitud que consigne lo siguiente:
 - a) RUC y DNI o carnet de extranjería del solicitante
 - b) RUC o carnet de extranjería del representante legal en caso de persona jurídica
 - c) Vigencia de poder (copia) del representante legal en caso de persona jurídica (no más de 2 meses de antigüedad). Para personas naturales carta poder con firma legalizada (copia de DNI de ambas personas)
- 2) Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad o inspección técnica de seguridad de Defensa Civil.
- 3) Conformidad de zonificación del establecimiento (terminalista de control urbano – UAC) módulo 10
- 4) Copia simple de autorización sectorial respectiva en el caso de aquellas actividades que conforme a ley requieren de manera previa el otorgamiento de licencia de funcionamiento. (El local debe contar con certificado de fumigación)
- 5) Pago de la tasa respectiva por trámite de licencia de funcionamiento (pago se realiza en Caja SATP módulo 12 previo ingreso del expediente).

- 6) Adjuntar requisitos para el otorgamiento del certificado de Defensa Civil, los mismos que se encuentra estipulados en el DS 058-2014-PCM y en el TUPA de la Oficina de Defensa Civil.

1.3.4. Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL)

Decreto Ley N° 21621

Artículo 1.- La Empresa Individual de Responsabilidad Limitada es una persona jurídica de derecho privado, constituida por voluntad unipersonal, con patrimonio propio distinto al de su Titular, que se constituye para el desarrollo exclusivo de actividades económicas de Pequeña Empresa, al amparo del Decreto Ley N° 21435;

Artículo 2.- El patrimonio de la Empresa está constituido inicialmente por los bienes que aporta quien la constituye. El valor asignado a este patrimonio inicial constituye el capital de la Empresa.

Artículo 3.- La responsabilidad de la Empresa está limitada a su patrimonio. El Titular de la Empresa no responde personalmente por las obligaciones de ésta, salvo lo dispuesto en el artículo 41.

Artículo 4.- Sólo las personas naturales pueden constituir o ser Titulares de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada. Para los efectos de la presente Ley, los bienes comunes de la sociedad conyugal pueden ser aportados a la Empresa considerándose el aporte como hecho por una persona natural, cuya representación la ejerce el cónyuge a quien corresponde la administración de los bienes comunes. Al fenecer la sociedad conyugal la Empresa deberá ser adjudicada a cualquiera de los cónyuges con capacidad civil, o de no ser posible, deberá procederse de acuerdo a los incisos b) y c) del artículo 31.

Artículo 5.- Cada persona natural podrá ser titular de una o más Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.

Artículo 6.- Cuando por derecho sucesorio varias personas adquiriesen en conjunto los derechos del Titular de una Empresa, se procederá en la forma dispuesta en el Capítulo IV de la presente Ley.

Artículo 7.- La Empresa tendrá una denominación que permita individualizarla, seguida de las palabras "Empresa Individual de Responsabilidad Limitada", o de las siglas "E.I.R.L."

1.4. Marco institucional.

Se propone la visión que reconozca las exigencias del mercado y de la sociedad.

También se propone la misión que reconozca las expectativas de los propietarios en correspondencia con las exigencias del mercado y sociedad y ser una empresa eficaz y dinámica

Además, se propone los valores institucionales que respeten buenas prácticas y que contribuyan a la calidad de vida y potenciar el talento colectivo.

El público objetivo de la empresa comercializadora de café orgánico es muy amplio porque tiene reconocimientos el café peruano a nivel mundial obteniendo el premio de mejor calidad del café del mundo en estados unidos la marca “Quechua” en la categoría pequeños productores, de la feria Global Specialty Coffee EXPO Seattle 2018.

Por otro lado, contextualmente:

Existe materia prima disponible para realizar la comercialización del negocio.

Existen seis zonales de Asociaciones ubicadas en la provincia de Huancabamba que ofrecen el café orgánico a granel, sin ningún valor agregado. De todos ellos, solamente se ha considerado una zona llamada Los Ranchos- Sapce en calidad de proveedor exclusivo.

Existe mano de obra disponible, tanto calificada como no calificada. La mano de obra calificada provendría de las universidades que existen en Piura como: Universidad de Piura, Universidad Nacional de Piura, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Universidad Alas Peruanas, Universidad César Vallejo, Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad Privada San Pedro.

1.4.1 Café orgánico

El café orgánico es un café libre de químicos y pesticidas que se cultiva con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza. El café orgánico se cultiva mediante una estrategia productiva orientada a la obtención de café de calidad y la protección del ambiente, sin la aplicación de insumos de síntesis química, y que se rige por normas de producción y procesamiento, mismas que son vigiladas mediante un proceso de certificación que garantiza al consumidor la adquisición de alimentos de calidad sin residuos químicos.

Agricultura orgánica

La agricultura alternativa es aquella que proporciona un medio ambiente balanceado, rendimiento y fertilidad sostenidos, así como control natural de plagas mediante el empleo de tecnologías auto-sostenidas. La sostenibilidad se define como: El manejo y conservación de los recursos naturales promoviendo el cambio tecnológico e institucional que asegure la continua satisfacción presente y futura de las necesidades humanas, es decir una agricultura que trabaja en armonía con el ambiente (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica, 2003).

La agricultura orgánica está determinada por los siguientes factores:

- a) Producción sostenible.
- b) Protección de la salud.
- c) Producción suficiente.
- d) Trabajo humano agradable.
- e) Ingreso razonable.
- f) Protección del ambiente.
- g) Bienestar animal

El café orgánico tiene un mercado muy definido, el que está bien regulado y para que clasifique como tal, debe ser certificado por alguna Agencia Certificadora de Café Orgánico, de las que existen en los Estados Unidos y Europa. Debe cultivarse bajo este

sistema desde tres años antes de que se pueda vender como café orgánico (Organización Internacional del Café, 2001)

Características del grano del café

Características físicas

a) Tamaño

El tamaño del grano (café oro) de café se mide entre 0.5 a 0.8 cm, dependiendo de la variedad, condiciones de abonamiento y altitud, también aquí es necesario tomar en cuenta el peso.

b) Forma

Cabe mencionar que el mercado tiene como base de aceptación, la forma del grano, plano convexo o “planchuela”, considerándose como la constitución normal, cualquier otra forma diferente o mencionada resulta como consecuencia de una malformación del fruto. Entre las malformaciones más comunes se encuentra el grano caracol, triángulo, monstruos; conocidos también como burras o elefantes, conchas y muelas.

c) Color

El color del grano de café oro varía de acuerdo con la región y altura donde se produce, sin embargo, puede alterarse radicalmente con la aplicación de elevadas temperaturas; esta aplicación de calor debe ser cuidadosamente controlada, el color también puede variar de acuerdo a las condiciones de almacenamiento.

Características organolépticas

Se determina mediante la catación o evaluación que se realiza en taza, estas características son los siguientes:

a) Aroma

Olor característico del café fresco. Esta característica aromática se debe a la cafeína, un distintivo volátil del café que generalmente se acentúa después de la operación del molido, dejando una grata sensación al olfato. Es importante mencionar que el aroma no va en relación directa con la calidad del grano.

b) Acidez

Es el gusto fino y ácido, característico de los cafés de altura, Es un término convencional, ajeno al concepto técnico de acidez, una característica deseable en el sabor prioritario en la valoración de la calidad del café. Esta acidez refleja un pH que se establece en el rango de 4.9 a 5.4, denotando un sabor atrayente y perdurable.

c) **Cuerpo**

Es la infusión que tiene fuerza, es la sensación de tener algo diferente en la boca es decir corresponde a la textura, la densidad del licor o bebida que se detecta con la prueba en taza. Generalmente los cafés de zona baja contienen poco cuerpo por consiguiente dejan poco regusto, caso contrario en los cafés de zonas altas donde encontramos buen cuerpo, apreciándose un grato sabor, aún después de haberlo tomado.

d) **Sabor**

Es la sensación que produce al sentido del gusto, es decir, el sabor característico de un café agradable.

Procesamiento del café: El café debe cumplir ciertos estándares físicos (forma, tamaño, humedad, apariencia, número de defectos) y sensoriales (olfativas, visuales y gustativas) para lo cual se tiene como tabla comparativa la Norma Técnica Peruana de Café, que tiene un alto grado de exigencia para la evaluación y clasificación del café. Así mismo para que el café llegue a cumplir la calidad esperada, se requieren condiciones especiales como son altitud sobre los 1500 msnm temperaturas marcadas diferencias entre el día y la noche, buenas prácticas culturales (recolección, despulpado, fermentado, lavado y secado).

El café pergamino se obtiene de la planta del cafeto (*Coffea arábica*) el fruto llamado también café cerezo se cosecha cuando alcanza su nivel de madurez, esto es cuando dicha cereza tenga una coloración roja o amarilla según sea la variedad, a este café cerezo se le extrae el epicarpio a través del despulpado y el mesocarpio a través del fermentado y lavado, obteniendo finalmente el café pergamino. Este último se somete a secado hasta alcanzar el 13% de humedad posteriormente el café pergamino es sometido a pilado para retirarle el endocarpio y al pulido para retirarle la lámina plateada o perispema, para así obtener el café en grano verde el cual es procesado y para luego obtener el café tostado, este café es molido para luego ser preparado en café en taza para consumo.

Principio de la agricultura orgánica

La agricultura orgánica se basa en cuatro principios: salud, ecología, equidad y precaución. Estos principios, producto de un amplio diálogo entre los grupos gestores, representan las bases sobre las cuales la agricultura orgánica crece y se desarrolla. Asimismo, ponen de manifiesto la contribución que la agricultura orgánica significa para el mundo y una visión de cómo desarrollar la agricultura en un contexto global (IFOAM, 2003).

Los Principios de la Agricultura Orgánica sirven para inspirar al movimiento orgánico en toda su diversidad. Son la guía de IFOAM para desarrollar posiciones, programas y estándares. Además, se presentan con una visión para su adopción mundial.

Proceso de evaluación

Según la Cámara Peruana de Café y Cacao (2008), toda muestra de café debe ser evaluada a través de ensayos físicos y organolépticos para determinar su clasificación bajo los siguientes pasos:

Primer paso: Se obtendrá una muestra representativa de café pergamino, que luego de pilado nos de 300 gr de café de grano verde.

Segundo paso: Se realizará una evaluación física del café considerando:

- a) Si el café es lavado o natural.
- b) Si es de cosecha nueva (actual) o pasada.
- c) Si es de altura o zona baja.

La humedad: Determinar el porcentaje de humedad de la muestra en equipos previamente calibrados

El olor

- a) Fresco típico
- b) Viejo
- c) Terroso- mohoso
- d) Fermentado
- e) Otros

El color (café en grano verde)

- a) Verde gris azulado
- b) Verde gris o verde azulado
- c) Ligeramente pálido
- d) Pálido
- e) Amarillento

Granulometría: A través del porcentaje del tamaño de los granos de diferentes mallas.

Defectos: Se considera de 0-40 defectos según las especificaciones de la asociación de café verde de Nueva York Inc.

Tercer paso: Hacer una evaluación fitosanitaria de la muestra (considerando la existencia de insectos y hongos vivos o muertos)

Cuarto paso: Hacer una evaluación sensorial (de taza) de la muestra

Quinto paso: Determinar cuál es la clasificación del café verde, según la NTP-209.027 indicando el grado de calidad.

Capítulo 2

Materiales y métodos

2.1. Tipo de investigación.

La presente investigación se insertó dentro de los siguientes tipos:

- a) Descriptiva, ya que comprendió la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición de procesos o fenómenos, su característica fundamental fue una interpretación.
- b) Cualitativa, ya que estuvo caracterizada por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad, en su contexto natural.
- c) Cuantitativa, porque incorporó cálculos de indicadores. La investigación implicó la utilización y recolección de materiales que describen la rutina y las situaciones problemáticas.
- d) Transversal, ya que se recolectó datos en un solo momento, y en un tiempo único.

2.2. El modelo teórico.

Se utilizó el modelo de plan de negocios propuesto por Karen Weinberger:

Cuadro 2. 1 Plan de negocios para una nueva empresa (inversionista o gerente)

Resumen ejecutivo.

Formulación de idea de negocio.

Análisis de la oportunidad.

Presentación del modelo de negocio.

Análisis del entorno.

Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda.

Planeamiento estratégico.

- a) Análisis FODA.
 - b) Visión.
 - c) Misión.
 - d) Objetivos estratégicos.
 - e) Estrategia genérica.
 - f) Fuentes de ventajas competitivas.
-

g) Alianzas estratégicas.

Plan de marketing.

Plan de operaciones.

Diseño de la estructura y plan de recursos humanos.

Proyección de los estados financieros.

Evaluación financiera.

Conclusiones y recomendaciones.

Anexos.

1. Resumen ejecutivo: se realizó al final del informe.
2. Formulación de idea de negocio: se realizó observando la realidad, detectando negocios existentes, negocios que podrían crearse. Luego se cotejó con el asesor y se tomó la decisión.
3. Análisis de la oportunidad: se detectó la existencia del momento apropiado para elaborar el plan de negocio.
4. Presentación del modelo de negocio: se elaboró las relaciones existentes entre las diversas fases del negocio, luego se cotejó con el asesor y se tomó la decisión.
5. Análisis del entorno: se evaluó el aspecto político-legal y aspecto económico que pudieran estar asociadas al negocio.
6. Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda: se evaluó con el método analítico la existencia de aspectos favorables para el negocio y se procedió a calcular la demanda.
7. Planeamiento estratégico: se realizó el análisis FODA con el método analítico, la visión, la misión, los objetivos estratégicos, la estrategia genérica, las fuentes de ventajas competitivas y las alianzas estratégicas.
8. Plan de marketing: se elaboró el conjunto de estrategias tanto de corto como de mediano plazo.
9. Plan de operaciones: se elaboró la forma de realización del proceso de comercialización.
10. Diseño de la estructura y plan de recursos humanos: se elaboró el organigrama y la asignación de personal para el funcionamiento del negocio.

11. Proyección de los estados financieros: se elaboró el estado de ganancias y pérdidas, así como balances a futuro.
12. Evaluación financiera: se procedió a obtener el valor actual neto y la tasa interna de retorno.
13. Conclusiones y recomendaciones y Anexos.

2.3. El diseño de la investigación.

Es de tipo no experimental, ya que se recolectó un conjunto de datos tal como se suceden en la realidad para después analizarlos, sin manipular las variables.

El procedimiento seguido fue el siguiente:

- a) Se diseñó y aplicó un estudio de mercado, que incluye un cuestionario estructurado.
- b) Se seleccionó un grupo de clientes que se acercaron a comprar a los dos puntos de venta actuales en el mercado central de la ciudad de Piura.
- c) Se aplicó el cuestionario a los clientes en cada punto de venta actual en el mercado central de la ciudad de Piura.
- d) Se procedió a la medición y caracterización de las variables determinadas a priori.
- e) Se elaboró y redactó el informe final de tesis.

2.4. Técnicas e instrumentos de medición o recolección de datos.

Cuadro 2. 2 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica	Instrumentos
Encuesta	Cuestionario sobre grado de aceptación de consumo de café orgánico
Documentaria	Fichas de trabajo

2.5. Muestreo.

A. Población:

El número de personas que suelen acudir a comprar café orgánico en el mercado central de Piura son 1,200 (población finita). ¹

B. Muestra:

El tamaño de la muestra es de ciento sesenta y nueve (169) personas que fueron encuestadas en el lapso de tres semanas. (Fernández Nogales, 1998, pág. 145)

El error permisible es de 7% ²

Cuadro 2. 3 Tamaño de muestra

Población Finita:		
Población (N)	1,200	N = tamaño población
P	50%	E = error de estimación
Q	50%	K = nivel de confianza
Error permisible (E)	7.00%	P = proporción en la población que sí compraría café orgánico.
S	1.96	Q = proporción en la población que no compraría café orgánico.
Nivel de confianza (K)	95.00%	n = tamaño de la muestra
Tamaño de muestra (n) =	169	

C. Distribución y selección de unidades muestrales

¹ Dato obtenido en base a conversaciones con los actuales vendedores de café orgánico en el mercado central de Piura y Jefe de comercialización de la Municipalidad Provincial de Piura en el mercado central de Piura.

² El error se estimó en ese monto en virtud de la experiencia del autor, pues tiene experiencia en la aplicación de cuestionarios debido a su experiencia laboral en organizaciones como: Asociación de productores agrícolas del mercado San Anita de Lima, Inversiones Oberti de Piura, CV&G Constructores y Consultores E.I.R.L Piura.

La distribución se realizó atendiendo al censo INEI (2007) donde se obtuvo que la población según sexo fue: 48% varones y 52% mujeres.

En consecuencia, la distribución de las unidades muestrales fue: 81 varones y 88 mujeres, luego se eligió a aquellas personas que se acercaron a los puntos de venta de café orgánico del mercado central de Piura, según la cuota de sexo predeterminada.

Además, en una investigación exploratoria realizada con uso de observación, el consumo de café fue mayor en mujeres que varones. Esta observación justifica el uso de la distribución por sexo atendiendo al resultado del censo 2007 informado por INEI.

2.6. Técnicas e instrumentos de análisis de datos.

Cuadro 2. 4 Técnica e instrumentos de análisis de datos

Técnicas	Instrumentos
Análisis cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> a) Organización de los datos b) Codificación c) Frecuencia
Análisis cuantitativo o estadístico	<ul style="list-style-type: none"> a) Seleccionar software SPSS b) Tablas de contingencia y estadísticos descriptivos. c) Indicadores de rentabilidad: VANE, VANF, TIRE, TIRF.

Cuadro 2. 5 Fiabilidad del cuestionario

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0,820	12

Los hallazgos en la encuesta aplicada tienen validez y fiabilidad ya que el indicador de Cronbach corresponde a un nivel de excelencia al estar cerca de la unidad. El alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un cuestionario. La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. El

valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 1,00. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90. Sin embargo, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach. El coeficiente alfa de Cronbach es la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación. (Heidi Celina Oviedo & Adalberto Campo-Arias, 2005)

Como criterio general, las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach son: (Frías Navarro, 2014)

- a) Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- b) Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- c) Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- d) Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- e) Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- f) Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

En la presente tesis el Alfa de Cronbach resultó siendo 0.820 equivalentes a bueno, con lo cual las conclusiones tienen alta fiabilidad y validez.

Glosario de términos a utilizar en el desarrollo de la tesis:

a) Análisis económico-financiero:

Es la aplicación de un conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa con el fin de poder tomar decisiones adecuadas en el momento oportuno. Constituyen una forma de información sobre la marcha de la entidad. Tanto a los interesados internos de la dirección como a los externos: bancos, acreedores y a organismos globales, así como para fines fiscales.

- b) **Estrategias de marketing:** Consisten en acciones que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con el marketing, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.
- c) **Estrategias de operaciones:** Son las acciones planificadas que tienen que ver con el desarrollo de un plan a largo plazo para determinar la mejor manera de utilizar los principales recursos de la empresa, de forma que se dé un alto grado de compatibilidad entre dichos recursos y la estrategia corporativa a largo plazo de la propia empresa.
- d) **Estudio de mercado:** Es el conjunto de acciones que ejecutan para saber la respuesta del mercado (demanda) y proveedores, competencia (oferta) ante un producto o servicio. Se analiza la oferta y la demanda, así como los precios y los canales de distribución.
- e) **Plan de negocios:** Es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planeación. Este plan de negocios sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos.
- f) **Café orgánico:** El café orgánico es un café libre de químicos y pesticidas que se cultiva con un estricto control de calidad y en armonía con la naturaleza. El café orgánico se cultiva mediante una estrategia productiva orientada a la obtención de café de calidad y la protección del ambiente, sin la aplicación de insumos de síntesis química, y que se rige por normas de producción y procesamiento, mismas que son vigiladas mediante un proceso de certificación. que garantiza al consumidor la adquisición de alimentos de calidad sin residuos químicos.

Capítulo 3

Resultados y discusiones

3.1. Resultados

3.1.1. Resumen ejecutivo

- 1) La razón social será Liberne EIRL. Empresa dedicada a la comercialización de café orgánico, con presentación en bolsas de papel kraft opp metalizada 500 gr.
- 2) La razón comercial será “Café Liberne organic”
- 3) La persona clave para el éxito del negocio es Don Límido Bermeo Neira.
- 4) El sector del negocio será agroindustria, pues se trata de café orgánico.
- 5) El producto es café orgánico, con presentación en bolsa de 500 gramos.
- 6) La industria del café orgánico en la ciudad de Piura se encuentra en la etapa de crecimiento, dentro del ciclo de vida del producto-mercado.
- 7) Los clientes serán adultos con edades entre 15 y 64 años.
- 8) Se tendrá un registro de marca en calidad de bien intangible.
- 9) Se atraerá al personal que tenga talento para el envasado y comercialización de café orgánico.
- 10) La necesidad a satisfacer será bebida no alcohólica.
- 11) Existe demanda insatisfecha.
- 12) La inversión requerida asciende a S/ 43,675.00
- 13) La tasa interna de retorno económica (TIRE) es 81.00%. y su valor actual neto económico (VANE) es S/ 60,042.00
- 14) La tasa interna de retorno financiera (TIRF) es 17.79% y su valor actual neto financiero (VANF) es S/ 9,738.00

3.1.2. Formulación de la idea de negocio

- a) Adquisición de café orgánico de buena calidad.
- b) Se compra bolsas de 12 x 20 cms con capacidad para 500 gramos.
- c) Pesaje con mucho cuidado del café orgánico, en bolsas de 12 x 20 cms. con capacidad para 500 gramos.
- d) Envasado de café orgánico en bolsas de 12 x 20 cms con capacidad para 500 gramos.
- e) Comercialización de café orgánico.

La idea de negocio se presenta a continuación:

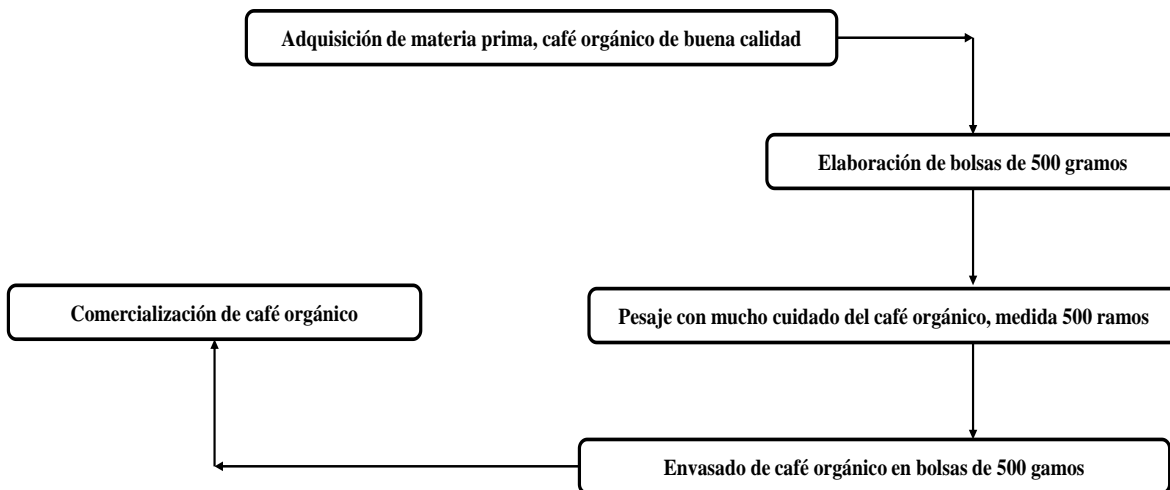


Figura 3. 1 Idea de negocio

3.1.3. Análisis de la oportunidad

La principal característica de este mercado es un crecimiento sostenido de la producción de cultivos de café bajo condiciones orgánicas a nivel mundial y nacional en los últimos años, demostrando que es una buena oportunidad de implementar un negocio de comercialización de café en la ciudad de Piura, observando que se vende café orgánico en el mercado modelo de Piura de manera informal, lo que demuestra la existencia de una demanda por dicho producto.

El mercado del Café se expande, Como negocio, el mercado del café orgánico es una gran oportunidad de “expandir horizontes”, sobre todo en el Perú, la venta del café al exterior, que en los últimos 10 años registra un crecimiento acumulado del 160%, siendo sus principales mercados, la unión europea, Alemania, estados unidos, Bélgica, Italia. Etc.

El plan de negocio plantea el equipamiento con un laboratorio de control de calidad Para lograr la certificación de BIOLATINA se realizará la comercialización bajo las normas de certificación ecológica.

El café orgánico que queremos ofertar al mercado nacional contará con características organolépticas que lo calificarán como un producto de excelente calidad, cuerpo, sabor, aroma, acidez deseable y humedad de grano 12%, esto será logrado debido a las condiciones climáticas en las que se siembra y cosecha este grano, estos factores influyen en la obtención de un producto de calidad superior que cumple con los parámetros requeridos por el mercado internacional.

Con referencia del presidente de Sierra y Selva Exportadora, Alfonso Velásquez, afirmó que el programa a su cargo realizará una serie de campañas para más que duplicar el consumo interno de café (hoy en 650 gramos per cápita) con el fin de elevar la demanda del producto para beneficios de los productores.

Explicó que la elevación del consumo de este producto peruano a dos kilogramos per cápita permitirá inyectar de cerca de 600 millones de soles. “Nosotros consumimos menos de un kilo. Si nosotros lográramos llegar a dos kilos por persona y teniendo en cuenta que somos más de 30 millones de peruanos estaríamos inyectado 600 millones de soles a la industria cafetalera. Esta meta la estamos proyectado cumplir en los próximos 12 meses”, manifestó a la Agencia Andina.

Cabe indicar que el consumo anual de café por persona alcanza apenas los 650 gramos, cifra inferior respecto a otras naciones como Colombia y Brasil, en donde la ingesta alcanza los 5.6 kilos per cápita año, mientras en Europa el consumo llega a superar los 8 kilos.

3.1.4. Presentación del modelo de negocio

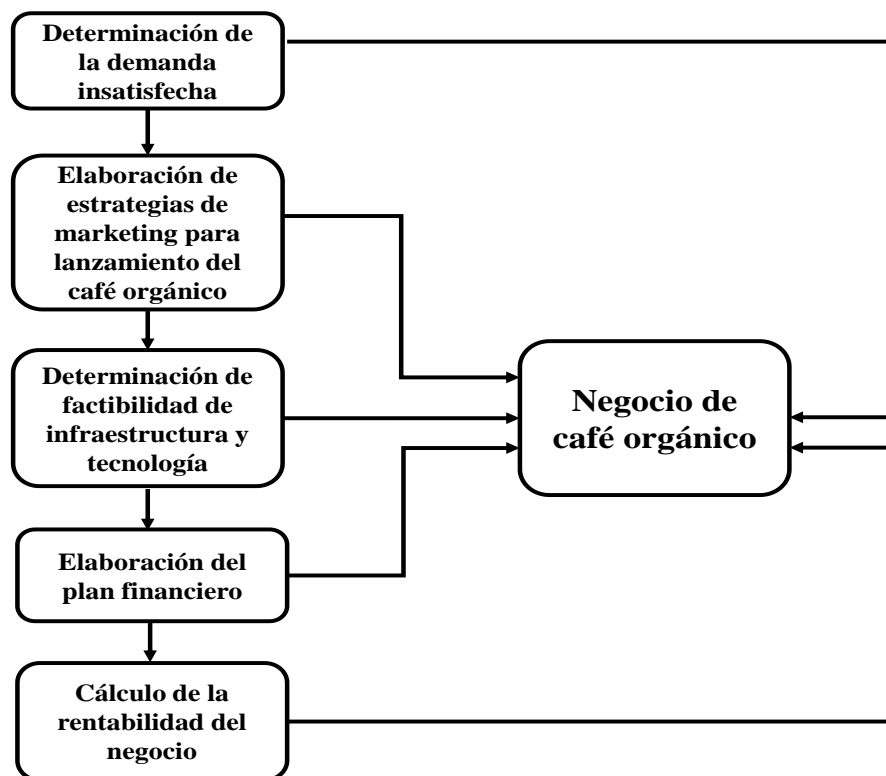


Figura 3. 2 Modelo de negocio

El modelo de negocio recoge la experiencia del tesista en el negocio del café orgánico ya que desde 2000 a 2014 ha estado vinculado con la producción y la comercialización de café en Cepicafé en el distrito de Canchaque- Huancabamba.

La primera etapa es determinar la demanda insatisfecha, que resulta importante para conocer la existencia de posibles clientes.

La segunda etapa está conformada por las estrategias de marketing que van a pilotar las actividades comerciales, desde el lanzamiento del producto hasta las formas de relacionarse con los intermediarios y clientes.

La tercera etapa es concerniente a la infraestructura y tecnología, pues es la base para que el negocio sea perdurable.

La cuarta etapa es el análisis financiero, desde el cálculo de la inversión hasta líneas de crédito que pudieran financiar la puesta en marcha del negocio.

La quinta etapa comprende el cálculo del valor actual neto, la tasa interna de retorno y los indicadores de rentabilidad del negocio.

3.1.5. Análisis del entorno

3.1.5.1. Macro entorno

A. Factor Político/legal

El Perú se encuentra en un tiempo de crisis e inestabilidad política que ha vivido en los últimos diez años por los diferentes partidos políticos. El nuevo gobierno lleva aproximadamente un mes y medio desde el 23 de marzo de 2018, el presidente constitucional de la República del Perú, Martín Alberto Vizcarra Cornejo, quien siguiendo la línea de sucesión presidencial asumió el mando luego de que fuera aceptada la renuncia del hasta entonces presidente Pedro Pablo Kuczynski. Martín Vizcarra deberá completar el periodo presidencial iniciado el 28 de julio de 2016 hasta el 28 de julio de 2021, donde la oposición política, representado mayormente por el fujimorismo, tiene la mayor cantidad de congresistas, mostrando de alguna manera dificultad y falta de alineamiento para ir tras objetivos nacionales, al existir rivalidad entre intereses políticos.

Norma técnica: requisitos para comercialización de café verde, autor: Indecopi, fuente: Junta Nacional de Café, Tipo de documento: Legal, NTP 209.027 Lima: Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales-INDECOPI. (3a ed.). 2007. 24 p. Sumilla: La presente Norma Técnica Peruana establece los requisitos que debe cumplir el café verde para su comercialización.

Norma técnica: cafés especiales: requisitos, autor: Indecopi, fuente: Junta Nacional de Café, Tipo de documento: Legal, NTP 209.311 Lima: Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales-INDECOPI. 2003. 5 p. Definiciones: 3.2.1 cafés orgánicos: Son aquellos que se producen con arreglo a las normas de producción orgánica, y que están

certificados por un organismo o autoridad de certificación debidamente constituido. La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo.

B. Factor económico

a) Inflación

Según el Ministerio de Economía y Finanzas, la inflación acumulada en el año 2016, fue de 2.945% y se dedujo a 2.50% de, como consecuencia de los choques de oferta que incrementaran los precios durante fines 2016 y la primera mitad del 2017, la reducción de las expectativas inflacionarias, así como de la apreciación del sol observada desde febrero.

Se espera que, para fines del 2016, la inflación alcance una tasa de 2,9%, ubicándose por debajo del límite superior del rango meta, y menor al 4,4% registrado en 2015.

A continuación, se revelará la tasa de inflación al final de los doce meses de los siguientes años:

Cuadro 3. 1 Inflación

Año	Inflación	Promedio
2015	4.398	2.83
2016	2.945	
2017	2.503	
2018	2.494	
2019	2.494	
2020	2.465	
2021	2.516	

Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2017)

En el análisis de la inflación, conviene que el porcentaje se acerque a cero, indicador de estabilidad económica, debido a que muestra que no existe una variación repentina en los precios, existiendo confianza en el mercado.

Se observa que los datos históricos hasta el 2015, muestran un crecimiento en la tasa de inflación obteniéndose un 4,398%, pero se recupera en el 2016 definiéndose un 2.945% para, en los siguientes años, mostrar un porcentaje que no supera el 2.5% hasta el 2020, pues en el 2021, llega al superarlo alcanzando un 2.516%. En conclusión, las proyecciones brindan cierta tranquilidad al mercado y la tasa promedio de inflación obtenida desde el año 2014 hasta el 2021 es 2.83%.

Estos datos sirven para mostrar una cierta estabilidad a futuro, y confiere a la empresa la tranquilidad para trabajar en un mercado donde los precios no variarían bruscamente de un momento a otro. Además, que tranquiliza a los consumidores.

b) Tasa de interés

En los últimos años dada la estabilidad económica del país y precios atractivos del café, se ha reducido el riesgo financiero por lo tanto se cuenta con acceso a créditos de la banca comercial (39.8% a 54% anual) y el estado peruano a través de AGROBANCO (10.5% a 14.5% anual).

c) Tipo de cambio

El tipo de cambio juega un papel determinante en los precios del café, puesto que este producto es un Commodity se cotiza en la Bolsa de Valores de Nueva York y los exportadores facturan en dólares americanos.

Cuadro 3. 2 Tipo de cambio

Tipo de Cambio	Compra	% variación
2009	3.01	
2010	2.82	-6.31%
2011	2.75	-2.48%
2012	2.64	-4.00%
2013	2.70	2.27%
2014	2.84	5.19%
2015	3.18	-11.97%
2016	3.37	5.97%
2017	3.16	-6.23%
2018	3.25	2.85%
2019	3.27	0.62%
2020	3.33	1.83%
2021	3.38	1.50%
2022	3.24	4.14%

Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2017)

El análisis de tipo de cambio incluye lo siguiente: para las personas que venden un bien en dólares es conveniente su alza, debido que, al convertirlos en soles, obtendrán un mayor valor nominal, y sucede lo contrario para aquella que compran, debido a que tiene que conseguir una mayor cantidad de dinero en soles para adquirir el bien cotizado en dólares,

Analizando datos históricos, se aprecia que entre los años 2009 y 2012, existe un porcentaje de variación negativa, luego aumenta en los años 2013 y 2014 vuelve a bajar el año 2015 y sube el año 2016 baja el año 2017 y sube en las proyecciones.

d) Producto Bruto Interno (PBI)

Cuadro 3. 3 PBI PERÚ

Año	PBI	% Variación	Variación promedio
2014	18,689.74		
2015	19,645.02	5.11%	
2016	20,616.96	4.95%	
2017	21,786.99	5.68%	5.25%
2018	22,925.96	5.23%	
2019	24,045.66	4.88%	
2020	25,231.11	4.93%	
2021	26,560.85	5.27%	

Fuente: Ministerio de economía y finanzas (2017)

En el PBI se observa un crecimiento sostenible desde el año 2014 hasta el 2017, las proyecciones también resultan positivas.

Al existir un mayor crecimiento económico y mejor producción en el país, se permitirá una mayor inversión, a la vez que una evolución en el desarrollo de las diferentes actividades económicas como el comercio del café, por lo que, para este proyecto, estas cifras se convierten en una oportunidad importante, al observar que la tendencia del PBI va en aumento.

C. Factor social

El factor social está relacionado con la calidad de vida de los productores y pobladores que cultivan café. Del mismo modo, incluye el consumo de café por parte de la población que tiende a aumentar a partir del año 2018. Además, la población tiende a aumentar según los últimos censos nacionales de población.

Algunos factores sociales son:

- Disminución de la calidad del agua de los pozos familiares dado el uso excesivo del manejo del agua en su proceso de lavado del café.

- Problemas de salud en pobladores aledaños y fundamentalmente de los trabajadores que aplican insecticidas, fungicidas tóxicos y productos químicos en general.
- Disminución del rendimiento de sus tierras, por la erosión provocada por la precipitación sobre todo en terrenos con pendientes sometidos a la deforestación y al monocultivo durante mucho tiempo.
- La creciente utilización de agroquímicos para el mantenimiento de las producciones, implica cada vez mayores gastos, así como un aumento en el costo del grano.
- Afectaciones en los paisajes, tanto por la deforestación como por el vertimiento de las aguas residuales del beneficio del café a los ríos, que limitan su recreación y su posible explotación con fines recreativos.
- Limitaciones relacionadas con el sustento familiar por la contaminación de los ríos en épocas cafetaleras y pérdida de biodiversidad dado por la deforestación.
- La migración de los productores en busca de nuevas fuentes de empleos.

D. Factor tecnológico

Los factores tecnológicos en el que se desenvuelve la empresa tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías para la agricultura, así como para su producción, comercialización, publicidad e implementar estrategias tecnológicas para ser una empresa competitiva en el mercado.

3.1.4 Factor tecnológico

Factores	Impactos	Estrategias
<p>Nuevas tecnologías</p> <p>Toda nueva tecnología que pueda presentarse en el desarrollo de la empresa.</p>	<p>Al ser una empresa nueva, la tecnología a usar será estándar, sin embargo, con el pasar del tiempo la innovación tecnológica vendrá de la mano a la producción del café, proceso del café, publicidad de la marca de las diferentes presentaciones de café orgánico.</p> <p>Por ejemplo, la instalación de una tostadora de café semi automática a automática</p>	<p>Siempre estar al tanto con las nuevas tecnologías para incluirlas en nuestro proceso de producción, para así brindar un producto de calidad.</p>
<p>Desarrollos tecnológicos en la agricultura</p> <p>Las interacciones entre la ecología (suelo, agua, aire, flora, fauna y clima) son fundamentales para la agricultura. Esas interacciones involucran relaciones visibles en la agricultura. Por eso hay que estar siempre pendientes de la innovación tecnológica para la agricultura.</p>	<p>Factor favorable para la empresa, ya que permitirá a los caficultores (proveedores) se beneficiarán con las innovaciones tecnológicas</p>	<p>Siempre estar actualizados con la tecnología en agricultura, y sugerirlo al proveedor, para mantener altos estándares de calidad.</p>

E. Factor ambiental

El factor ambiental en los cultivos de café recibe tanta atención respecto a su relación con el medio ambiente. El hecho de ser producido en zonas tropicales y subtropicales, siendo el café un producto que genera interés y motivo de conversación en muchos ámbitos. Uno de los ámbitos de interés en torno al producto es su impacto en el medio ambiente.

Factores ambientales en el cultivo del café son:

- Degradación permanente de los suelos.
- Baja producción de biomasa y disminución de cobertura del suelo,
- Erosión de la superficie del suelo.
- Reducción de la cantidad de insumos orgánicos.
- El productor hace muy poco o nada, por invertir en saneamiento ambiental, provocando la destrucción de la biodiversidad.

También se hacen presentes normas y certificaciones, tanto de calidad como de cuidado del ambiente y en el caso de café orgánico se trata por ejemplo de certificación Bio Latina.

- Ley N° 28611 Ley General del Ambiente

Normas de Bio Latina, internacionales y nacionales para la producción orgánica

- Normas básicas para la agricultura orgánica.
- Normas básicas para la acuicultura ecológica
- Programa nacional orgánico del NOP-USDA

El uso de tecnologías ambientales y socialmente sostenibles durante el proceso productivo, permitirá que el café de agro-exportación, logre certificaciones de calidad internacional; por lo que accederá a mercados con precios diferenciados. (Inía, 2018)

Por otro lado, se ha detectado oportunidades existentes que pueden aprovecharse a través de las fortalezas que posee el negocio y también de las amenazas que pudieran afectar en la medida que las debilidades del negocio sean pequeñas; tal como se señala en el cuadro 3.1 que a continuación se presenta:

Cuadro 3. 4 Análisis del entorno

Oportunidades	Amenazas
1) Crecimiento del PBI al 5.23% (fuerza económica). (El Comercio, 2018)	1) Nuevo Fenómeno llamado La Niña que podría afectar la producción de café orgánico (fuerza ambiental). (Diario El Comercio, 2017)
2) Tendencia por parte de la población a mayor consumo de café orgánico (fuerza cultural). (Artebar, 2010)	2) Incertidumbre e inestabilidad en la política nacional. (fuerza política) (Conexión Esan, 2017)
3) La población mantiene su porcentaje de crecimiento anual, con lo cual el consumo a futuro tiene alta probabilidad de crecer, Perú crece al 1.5% y Piura al 1.3% (fuerza social). (Inei, 2018)	3) Tendencia a uso de certificaciones ambientales tipo BioLatina.(fuerza ambiental)

3.1.6. Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda

A) Análisis de la industria:

a) Clasificación en la CIIU

El objetivo de La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) es brindar una clasificación uniforme y universal de las diversas actividades productivas económicas del café corresponde a su codificación la siguiente.

G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas
47	Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas
4721	Venta al por menor de alimentos en comercios especializados
5220	Venta al por menor de alimentos, bebidas y tabaco, en almacenes especializados.

Caracterizar a la industria a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter:

a) Rivalidad entre los competidores

Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás, debemos estar atentos para superarlas o reaccionar ante ellas lo antes posible.

La rivalidad entre los competidores aumenta especialmente cuando el producto es perecedero, la demanda disminuye o no existe una clara diferenciación entre los productos.

Los competidores de café orgánico en el mercado modelo de Piura son: Café “El nene” y café “Don José”.

b) Amenaza de competidores potenciales

Cuanto más fácil sea entrar en el mercado de comercialización de café orgánico, tanto mayor será la amenaza que represente el ingreso de nuevos competidores.

¿De qué barreras se dispone para la entrada de nuevos competidores al mercado?

¿En qué se ha de trabajar para potenciarlas, o incluso crearlas?

Las barreras de entrada más importantes para preservar nuestra cuota de mercado son:

- Menor costo: comercialización a menor precios por utilizar economías de escala
- Barreras legales: eliminar toda normativa que dificulte el surgimiento de nuevos competidores de café orgánico
- Identificación de marca: cuando el cliente final muestra agrado por la marca de café orgánico Liberne.
- Diferenciación del producto: cuando el nuevo competidor trata de crear y comunicar su marca propia desde cero para poder diferenciarse.
- Inversión inicial: la introducción de un producto nuevo en el mercado lleva consigo una inversión inicial significativa. Gastos como publicidad, comercialización del producto, formación, pueden llegar a ser muy altos y establecer una barrera de entrada muy importante.

c) Amenaza de productos sustitutos

Según estudios especializados sobre tendencias de consumo (Michigan University 2008), la bebida de café no cuenta con productos sustitutos, puesto que los consumidores encuentran en esta bebida un estimulante único de características insustituibles por otras bebidas, en un escenario de baja de ingresos se ha determinado que los consumidores compran cafés de menor calidad, pero siguen tomando las mismas cantidades de café. Y en ausencia de cafés, recién se sustituye por infusiones, (saludables). Bebida de avena, Achicoria, Infusión de jengibre, Cacao en polvo, Té rooibos, Té verde, Té matcha, Infusión de limón y miel.

d) Poder de negociación de los proveedores

Es elemental que necesitamos proveedores, quienes tienen su poder de negociación, especialmente si el proveedor tiene unas características valoradas. En cambio, se podría cambiar de proveedor sin demasiados riesgos.

Aquí se mide lo fácil que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Menor base de proveedores, pues menor poder de negociación habría.

Los factores a tener en cuenta son, entre otros: volumen de compra, la existencia de otros proveedores potenciales, la situación del mercado, el nivel de organización de los proveedores, la importancia relativa del producto o lo que costaría cambiar de proveedor.

Los proveedores de café orgánico son: Zonal Los Ranchos-Sapse que incluye a los caseríos Flor de café, Huajambe bajo, Huajambe alto.

e) Poder de negociación de los clientes

El cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro producto o servicio de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales, ya que nuestro cliente tiene más posibilidades para no elegirnos.

Los clientes, además, tienen la oportunidad de organizarse entre ellos para acordar qué precio máximo están dispuestos a pagar por un producto o servicio, o incluso, aumentar sus exigencias en cualquier otra materia (calidad, precio, etc.), lo que repercutirá en una reducción de nuestros beneficios.

Además, el análisis de la industria comprende el hecho que existen pocos competidores que ofrecen sus productos a precios competitivos, tal como se indica en el cuadro 3.2 que se presenta a continuación:

Cuadro 3. 5 Análisis de la industria

Oportunidades	Amenazas
Existencia de pocos competidores que ofrecen sus productos a precios competitivos. (Café Don José, 2017)	Alta probabilidad de que ingresen nuevos competidores ante la rentabilidad del negocio de café orgánico. (Café El Nene, 2017)

B) Análisis del mercado

Al analizar el entorno que rodea al negocio a través del aspecto, económicos, políticos-legal, con sus respectivos elementos relevantes, es necesario recurrir, a través de un análisis más específico, al estudio de mercado, que estará basado en información secundaria y primaria, recurriendo al análisis de datos ya recolectados, así como a la ejecución de encuestas y la observación para analizar el comportamiento de los clientes, competidores y proveedores.

a) Competidores del mercado que ofrecen el mismo producto

El análisis de la competencia directa al producto de café orgánico que se va comercializar en el mercado central de Piura, se realizó un estudio mediante la observación y entrevista de los puntos de venta a los principales competidores, agrupándolos según la forma como desarrollan su comercio.

Cuadro 3. 6 Competidores directos

	Café el Nene		Don Jose	
Lugar de Ubicación	Mercado modelo de Piura stan n°18		Mercado modelo de Piura stand n° 09	
Precio por Kilogramos de Café	kilogramos	Precio	kilogramos	Precio
	1000g	S/. 24.00	1000g	S/. 24.00
	500g	S/. 12.00	500g	S/. 12.00
	250g	S/. 7.00	250g	S/. 7.00
	100g	S/. 4.00	100g	S/. 4.00

Fuente: Elaboración Propia

b) Competencia en marcas de café

Existen múltiples marcas de café orgánico y convencionales que se ofertan en diferentes supermercados en la ciudad de Piura como: Tottus, Plaza Veja, Metro, Maxi bodega; Las grandes cadenas con sus franquicias, nacionales y locales, juegan un papel muy importante porque se están posicionando adecuadamente en los supermercados.

Cuadro 3. 7 Marcas de café en Piura

Marcas de Café que se ofrecen en Piura.			
Cafes Organicos y Convencionales			
Marca	Tipo	Gramos	Precios(S/)
Mountin Villa Rica	Epress	250g	S/ 23.15
	Grano	250g	S/ 23.15
	Molido	250g	S/ 23.15
Café 338 Perene	Americano Organico	250g	S/ 31.90
	Espresso Organico	250g	S/ 31.90
Altomayo	Gourmet	100g	S/ 14.00
	Tostado Molido Clasico	50g	S/ 5.49
Cafetal	Expresso	250 g	S/ 16.19
	Chanchamayo	250g	S/ 15.50
	Gourmet Americano	500g	S/ 33.99
	Selecto	454 g	S/ 17.50
Tunki	Americano Organico	250g	S/ 26.00
	Espresso Organico	250g	S/ 26.00
Apu	Clasico Organico	250g	S/ 26.90
	Espresso Organico	250g	S/ 26.90
Café Peru	Gourmet	250g	S/ 22.95
	Espresso	250g	S/ 22.95
Zena	Guormet Normal	250g	S/ 21.30
	Espresso	250g	S/ 22.75
Café Roma	Espresso	250g	S/ 16.00
	Especial	250g	S/ 19.70
Don Gringo's	Molido Normal	250g	S/ 22.85
Puma Coffe	Guormet Organico	250g	S/ 21.45
	Espresso Organico	250g	S/ 21.45
Incafe	Guormet	250g	S/ 25.20

Fuente: Elaboración propia

c) Proveedores que se encuentran en el mercado

Para el funcionamiento de la empresa comercializadora de café orgánico es determinante conocer con quién se podrá contar para obtener la materia prima en el tiempo y lugar requerido según la data de la Cooperativa de Norandino se tomó en consideración la Asociación de caficultores de la provincia de Huancabamba, donde se aprecia que el proveedor del presente proyecto es zonal Los Ranchos - Sapse.

Cuadro 3. 8 Zonales de Huancabamba

NORANDINO				
<i>Cooperativa Agraria Norandino</i>				
RESUMEN DE ACOPIO DE CAFÉ PERGAMINO				
Fecha: Del 01/05/2016 Al 30/11/2016				
PROVINCIA:	HUANCABAMBA			
ACOPIO	Organico FairTrade	Convencional FairTrade	Total QQ Acopiados	
ZONAL	APPAGROPS	Cantidad QQ	Cantidad QQ	
ZONAL CARMEN DE LA FRONTERA	HORMIGUEROS	1,012.47	267.27	1,279.74
	HUAQUILLAS MUNCHURUCO	306.27	51.26	357.53
	NIÑO DIOS CHAUPE	461.09	190.61	651.70
	RIO CANCHIS PEÑA BLANCA	914.67	145.06	1,059.73
	SEÑOR CAUTIVO HUACHUMO	83.56	16.79	100.35
	VIRGEN DEL CARMEN	897.15	107.72	1,004.87
Totales:		3,675.21	778.71	4,453.92
ZONAL SONDOR	CHURIPAMPA	410.08	78.60	488.68
	GUARDALAPA	428.76	321.60	750.36
	IMBO	172.58	36.82	209.40
	TULUCE	494.26	-	494.26
Totales:		1,505.68	437.02	1,942.70
ZONAL RANCHOS - SAPSE	Flor del café huajambe	1,162.03	145.72	1,307.75
	Huamala alto	379.83	24.20	404.03
	Los Ranchos	851.37	57.63	909.00
	Sapse	2,286.20	106.53	2,392.73
Totales:		4,679.43	334.08	5,013.51
ZONAL CANCHAQUE	Huerequeque	340.86	9.11	349.97
	La Esperanza	76.97	-	76.97
	Padre Misterio Maraypampa	83.88	-	83.88
	San isidro	38.85	3.60	42.45
	YAHUANDUZ	-	36.63	36.63
Totales:		540.56	49.34	589.90
ZONAL SAN MIGUEL DEL FAIQUE	Chamelico	233.85	42.72	276.57
	Cosme chinguel - huando alto	24.56	-	24.56
	El higueron	171.69	2.55	174.24
	El Huayabo	41.38	3.24	44.62
	El tambo	94.14	3.84	97.98
	La capilla	177.08	-	177.08
	Nuevo horizonte - quitahuajara	142.69	-	142.69
	Pampa alegre	185.16	4.08	189.24
	San cristobal	194.66	-	194.66
	Santa ana	144.96	2.64	147.60
Totales:		1,532.37	61.13	1,593.50
ZONAL LALAQUIZ	El papayo	667.54	-	667.54
	La Laguna	1,568.35	17.25	1,585.60
	Maray	328.79	-	328.79
	Sambe	43.72	1.02	44.74
	San Lorenzo	445.86	-	445.86
	Tambo Chico	129.50	-	129.50
	Tambo Grande	41.57	-	41.57
	Tunal	195.80	-	195.80
Totales:		3,875.77	18.27	3,894.04
TOTAL GENERAL:		15,809.02	1,678.55	17,487.57

Fuente: Cooperativa Agraria Norandino

Cuadro 3. 9 Precio de café acopiado

PROVINCIA	Café Acopiado 2011	Café Acopiado 2012	Café Acopiado 2013	Café Acopiado 2014	Café Acopiado 2015	café Acopiado 2016
Huancabamba	7,824.32	8,067.57	8,713.39	9,296.14	16,886.11	17,487.57
Precio Promedio	S/.609.16	S/.395.42	S/.328.14	S/.498.91	S/.423.09	S/.450.00

Fuente: Cooperativa Agraria Norandino

C) Estimación de demanda

Se calcula en base a una encuesta aplicada a 169 personas cuyo nivel de fiabilidad es bueno ya que el indicador alfa de Cronbach así lo señala, tal como se menciona a continuación:

Cuadro 3. 10 Fiabilidad de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,820	12

Interpretación: Los hallazgos tienen fiabilidad ya que el indicador de Cronbach corresponde a un nivel de excelencia al estar cerca de la unidad. El alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un cuestionario. El valor mínimo aceptable para el coeficiente alfa de Cronbach es 0,70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja. Por su parte, el valor máximo esperado es 1,00. Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1, mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. Usualmente, se prefieren valores de alfa entre 0,80 y 0,90. Sin embargo, cuando no se cuenta con un mejor instrumento se pueden aceptar valores inferiores de alfa de Cronbach. El coeficiente alfa de Cronbach es la forma más sencilla y conocida de medir la consistencia interna y es la primera aproximación a la validación. (Heidi Celina Oviedo & Adalberto Campo-Arias, 2005)

Como criterio general, las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach son: (Frías Navarro, 2014)

- g) Coeficiente alfa >0.9 es excelente
- h) Coeficiente alfa >0.8 es bueno
- i) Coeficiente alfa >0.7 es aceptable
- j) Coeficiente alfa >0.6 es cuestionable
- k) Coeficiente alfa >0.5 es pobre
- l) Coeficiente alfa <0.5 es inaceptable

En la tesis el Alfa de Cronbach resultó siendo 0.820 equivalentes a bueno, con lo cual las conclusiones tienen fiabilidad.

Los resultados de la encuesta aplicada permiten la estimación de la demanda potencial. La demanda potencial se calcula en función a las preguntas del cuestionario, quedando así:

Demanda potencial = personas que acuden al mercado a comprar café orgánico x personas con edades 15-29, 30-44 y 45-64 años x disposición a recomendar el consumo de café orgánico x personas que consumen café orgánico x frecuencia de consumo x predisposición a comprar nueva presentación de café orgánico

Cuadro 3. 11 Disposición a recomendar café orgánico

		¿Qué tan dispuesto estaría de recomendar el consumo de café orgánico?			Total
		En duda	Probablemente sí la recomendaría.	Definitivamente sí la recomendaría.	
1) De 15-29 años	Edad				
	Recuento	0	58	11	69
2) De 30-44 años	% del total	0,0%	34,3%	6,5%	40,8%
	Recuento	0	36	4	40
3) De 45-64 años	% del total	0,0%	21,3%	2,4%	23,7%
	Recuento	11	31	4	46
4) 65 a más años	% del total	6,5%	18,3%	2,4%	27,2%
	Recuento	0	14	0	14
	% del total	0,0%	8,3%	0,0%	8,3%

Total	Recuento	11	139	19	169
	% del total	6,5%	82,2%	11,2%	100,0%

Interpretación: Se aprecia que el café orgánico es un producto demandado por la mayoría de los encuestados 93.4% (82.2% + 11.2%). Aquellos que están en duda son pocos (6.5%). Ante ello, y a la luz de los resultados de esta tabla, nos enfocaremos en los grupos de edad de 15-29, 30-44 y 45-64 años que representan el 85.1% (73.9% + 11.2%) que conformarían parte de nuestra demanda potencial pues son aquellos que recomendarían el producto café orgánico.

Cuadro 3. 12 Número de personas que consumen café orgánico

Edad		¿Cuántas personas en su hogar consumen el café orgánico?			Total
		Tres	Cuatro	Más de cuatro	
1) De 15-29 años	Recuento	1	56	12	69
	% del total	0,6%	33,1%	7,1%	40,8%
2) De 30-44 años	Recuento	1	33	6	40
	% del total	0,6%	19,5%	3,6%	23,7%
3) De 45-64 años	Recuento	15	31	0	46
	% del total	8,9%	18,3%	0,0%	27,2%
4) 65 a más años	Recuento	2	11	1	14
	% del total	1,2%	6,5%	0,6%	8,3%
Total	Recuento	19	131	19	169
	% del total	11,2%	77,5%	11,2%	100,0%

Interpretación: Se aprecia que el café orgánico es un producto consumido por la mayoría de los encuestados. El segmento de edades 15-29, 30-44 y 45-64 que representan en conjunto el 81.6% (70.9% + 10.7%) contiene a un sub segmento conformado por aquellos hogares donde consumen cuatro personas que representan en conjunto 70.9% lo que demostraría que el café orgánico es un producto de gran consumo en Piura.

Cuadro 3. 13 Frecuencia de compra y consumo de café orgánico

Edad		¿Con qué frecuencia compra y consume café orgánico en su hogar?			Total
		Semanal	Interdiario	Diario	
1) De 15-29 años	Recuento	0	53	16	69
	% del total	0,0%	31,4%	9,5%	40,8%
2) De 30-44 años	Recuento	1	34	5	40
	% del total	0,6%	20,1%	3,0%	23,7%
3) De 45-64 años	Recuento	11	32	3	46
	% del total	6,5%	18,9%	1,8%	27,2%
4) 65 a más años	Recuento	0	12	2	14
	% del total	0,0%	7,1%	1,2%	8,3%
Total	Recuento	12	131	26	169
	% del total	7,1%	77,5%	15,4%	100,0%

Interpretación: Se aprecia que el café orgánico es un producto de alta frecuencia de compra y consumo (interdiario) en Piura. El 70.4% (31.4 + 20.1 + 18.9) de las personas con edades de 15-29, 30-44 y 45-64 años consumen interdiario el café orgánico y constituyen un segmento importante para nuestro plan de negocios.

Cuadro 3. 14 Cantidad comprada

Edad	¿Qué cantidad suele comprar de café orgánico?					Total
	Presentación de 250 gramos	Presentación de 500 gramos	Presentación de 1,000 gramos	Presentación de 2,000 gramos	Presentación más de 2,000 gramos	
De 15-29 años	8 4,7%	35 20,7%	18 10,7%	7 4,1%	1 0,6%	69 40,8%
De 30-44 años	5 3,0%	19 11,2%	11 6,5%	3 1,8%	2 1,2%	40 23,7%
De 45-64 años	5 3,0%	23 13,6%	9 5,3%	4 2,4%	5 3,0%	46 27,2%
65 a más años	2 1,2%	5 3,0%	4 2,4%	1 0,6%	2 1,2%	14 8,3%
Total	20 11,8%	82 48,5%	42 24,9%	15 8,9%	10 5,9%	169 100,0%

Interpretación: Se aprecia que el café orgánico es un producto que se suele comprar en presentación de 500 gr. mayoritariamente (48.5%) registrándose una alta cantidad en el segmento de interés (45.5%). de las personas con edades de 15-29, 30-44 y 45-64 años

Cuadro 3. 15 Predisposición a comprar el café orgánico en estudio

Edad		¿Qué tan dispuesto se mostraría de comprar y consumir un tipo de café orgánico similar al que usted prefiere, aunque con marca y etiqueta?				Total
		Definitivamente	En duda	Probablemente	Definitivamente	
		no compraría		sí compraría	sí compraría	
1) De 15-29 años	Recuento	0	0	57	12	69
	% del total	0,0%	0,0%	33,7%	7,1%	40,8%
2) De 30-44 años	Recuento	0	0	37	3	40
	% del total	0,0%	0,0%	21,9%	1,8%	23,7%
3) De 45-64 años	Recuento	1	11	33	1	46
	% del total	0,6%	6,5%	19,5%	0,6%	27,2%
4) 65 a más años	Recuento	3	0	11	0	14
	% del total	1,8%	0,0%	6,5%	0,0%	8,3%
Total	Recuento	4	11	138	16	169
	% del total	2,4%	6,5%	81,7%	9,5%	100,0%

Interpretación: Se aprecia que el café orgánico que estudiamos en el plan de negocios tendría el 9.5% (7.1% + 1.8% + 0.6%) de las personas con edades de 15-29, 30-44 y 45-64 años con predisposición a comprarlo y consumirlo (definitivamente sí compraría), y constituyen un segmento importante para nuestro plan de negocios.

Demanda potencial = número de personas que acuden al mercado a comprar café orgánico x porcentaje de personas con edades 15-29, 30-44 y 45-64 años x porcentaje con disposición a recomendar el consumo de café orgánico x porcentaje que consumen café orgánico x porcentaje que tienen frecuencia de consumo x porcentaje con predisposición a comprar nueva presentación de café orgánico.

Demanda potencial = $1,200 \times 93.4\% \times 81.6\% \times 70.4\% \times 9.5\% = 62$ personas.

Demanda potencial = personas que demandan x cantidad de gramos = $62 \times 500 = 31,000$ gramos, equivalentes a 31 Kilogramos de consumo interdiario, equivalentes a $31 \times 15 = 465$ Kilogramos al mes, equivalentes a 5,580 Kilogramos al año.

Criterios de segmentación: edad (15-29, 30-44 y 45-64 años) x aquellas personas que consumen interdiario el café orgánico x tipo de promoción preferido.

Demanda objetivo o mercado meta = 62 personas con edades entre 15-29, 30-44 y 45-64 años que consumen interdiario el café orgánico y que prefieren un tipo de promoción. Dicha cifra equivale a 62 personas x 500 gramos de consumo interdiario que resulta en 31 Kilogramos de consumo interdiario, equivalentes a $31 \times 15 = 465$ Kilogramos al mes, equivalentes a 5,580 Kilogramos al año.

Las proyecciones de ventas responden a un incremento de 4% anual, por lo que quedaría de la siguiente forma:

Año 1: 5,580.00

Año 2: 5,803.20

Año 3: 6,035.33

Año 4: 6,276.74

3.1.7. Planeamiento estratégico

3.1.7.1. Análisis FODA

I. Fortalezas:

- a) El café orgánico peruano cuenta con una ventaja competitiva, buen sabor apreciado en el mundo.
- b) El precio del café orgánico es competitivo.
- c) Abastecimiento de café orgánico asegurado con productores regionales que poseen certificación de calidad.
- d) Se forma parte de los pocos intermediarios que existen para el café orgánico.

II. Oportunidades:

- a) Cada año existe mayor demanda de café orgánico y un mercado en crecimiento a nivel nacional e internacional
- b) El café orgánico tiene aceptación en Perú y el mundo al punto de ser el segundo producto más exportado en el mundo, después del petróleo.
- c) Tendencia al mejoramiento de la calidad del café orgánico.
- d) Mayor disponibilidad de productos orgánicos.

III. Debilidades:

- a) Escasa publicidad que ha generado cierto desconocimiento por parte de la población sobre los beneficios del café orgánico en la salud.
- b) La certificación para una empresa comercializadora de café orgánico es muy costosa.
- c) Carreteras peruanas en mal estado que retrasan el transporte del café orgánico.

IV. Amenazas:

- a) La presencia de lluvias genera plagas y enfermedades que atentan contra la disponibilidad de café orgánico.
- b) Variabilidad en el tipo de cambio que repercute en el precio de venta final del café orgánico.
- c) Presencia de comercializadores inescrupulosos que alteran la calidad del café orgánico, que atentan contra la buena imagen.

3.1.7.2. Visión.

Visión: “Convertirnos en el líder de la comercialización de café orgánico en la ciudad de Piura”.

3.1.7.3. Misión.

Misión: “Somos una empresa piurana, dedicada a la comercialización de café orgánico, para el mercado piurano, que ofrece un producto de buena calidad”

3.1.7.4. Objetivos estratégicos.

- a) Posicionarse en los próximos tres años, como el más importante comercializador de café orgánico en la ciudad de Piura.
- b) Tener personal competente, para el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa.
- c) Generar una tasa de rentabilidad mínima aceptable (TREMA) de 6.98% durante los próximos 3 años.

3.1.7.5. Estrategia genérica.

Se aplicará una estrategia de diferenciación, pues le interesa ser el más importante comercializador en un horizonte temporal amplio de 3 años y darse a conocer a muchos potenciales clientes.

3.1.7.6. Fuentes de ventajas competitivas.

Realizar un habitual análisis del entorno y de las capacidades del empresario y su personal competente; y actualizar continuamente su visión realista y positiva del futuro de la empresa, así como su misión que debe responder a las necesidades de sus clientes, así como formulando objetivos realizables, alcanzables y motivadores.

3.1.7.7. Alianzas estratégicas

Durante los tres primeros años ninguna alianza estratégica.

3.1.8. Plan de marketing

1) Segmentación:

El segmento de mercado al que se atenderá está conformado por: 62 personas con edades entre 15-29, 30-44 y 45-64 años, que prefieren café orgánico y en presentación de 500 gramos, que representan 15.50 Kilogramos por día o también 465 Kilogramos al mes o también 5,580 Kilogramos al año.

2) Posicionamiento:

Eslogan propuesto: “Café orgánico piurano... con sabor seductor”

3) Objetivos de marketing:

a) Volumen de ventas en unidades físicas

- Volumen de ventas mensual por 465 Kg
- Volumen de ventas año 1 por 5,580 Kg

- b) Volumen de ventas en unidades monetarias
 - Volumen de ventas año 1 por S/. 161,820.00
 - Volumen de ventas mensual S/ 13,485.00
 - Precio por Kilogramo = S/. 29.00.00
 - Precio por 500 gramos = S/. 14.5.00

- c) Participación en el mercado
 - Dado que la demanda potencial es 5,580 Kilogramos por año y que nuestro mercado meta es 5,580 Kilogramos por año, en consecuencia, la participación de mercado objetivo representaría $= 5,580/5,580 = 100.00\%$

Mezcla de marketing:

- a) Producto: Se trata de café orgánico
 - Atributos: Reduce el riesgo de Alzheimer, reduce el dolor de cabeza, brinda energía, ayuda a sobrellevar la depresión, disminuye la concentración de azúcar en la sangre, reduce el riesgo de desarrollar diabetes, contiene antioxidantes, previene la formación de cálculos renales y biliares, previene la caries siempre que se tome sin azúcar.
 - Marca: “Café Liberne organic”
 - Empaque: bolsa de papel kraft opp metalizada, con capacidad para 500 gramos de café orgánico.
 - Etiqueta: El café orgánico es hoy en día más caro que el café convencional, porque los costes de producción son superiores a los del sistema de cultivo tradicional. El cultivo de café orgánico se rige por normas internacionales de producción e industrialización que son vigiladas bajo un sistema de certificación. El sabor y aroma del café orgánico es exactamente el mismo que el café tradicional.

- Valor nutritivo en 100 gramos de café orgánico: (In Slide Share, 2017)
 - Carbohidratos = 0
 - Grasas = 0.02 g
 - Agua = 99.39 g
 - Proteínas = 0.12 g
 - Cafeína = 40 mg
 - Vitamina A = 0
 - Vitamina B2 = 0.014 mg
 - Vitamina B3 = 0.191 mg
 - Vitamina B5 = 0.254 mg
 - Vitamina B6 = 0.001 mg
 - Vitamina E= 0.01 mg
 - Calcio = 2 mg
 - Hierro = 0.01 mg
 - Magnesio = 3 mg
 - Manganeso = 0.023 mg
 - Fósforo = 3 mg
 - Potasio = 49 mg
 - Sodio = 2 mg
 - Zinc = 0.02 mg

- Garantía: “materia prima de primera calidad”.

- Servicio de postventa: Enviar mensaje de texto (SMS) a los clientes que aceptan dejar sus números de celular, recordándoles sobre producto fresco, saludos por cumpleaños.

b) Precio

- Costos de producción: S/ 500.00 el quintal
- Utilidad esperada: Entre 50% y 90%
- Precios de la competencia: Entre S/ 15.00 y S/ 24.00
- Valor consentido por el cliente: Entre S/ 15.00 y S/ 24.00

c) Promoción

- Publicidad:
 - Radial: se emitirá al menos 3 veces al día el eslogan “Café Liberne organic ... delicioso de gota a gota”
 - Periódico y revistas: enviando mensajes sobre atributos del café orgánico como, por ejemplo: es una bebida energizante, previene el Alzheimer, Parkinson Disminuye el riesgo de padecer diabetes, siempre y cuando se beba sin azúcar.
- Promoción de ventas: En la venta de 6 kilogramos se entregará 1 bolsa de 500 gramos gratis, durante los 3 primeros años.
- Marketing directo: En la sala de ventas habrá 1 vendedor que ganará la remuneración mínima mensual, cuya función incluye además de vender realizar la comunicación de los atributos y bondades del café orgánico.

d) Plaza

- Canales directos: La empresa dispondrá de una sala de venta directa al público.
- Intermediarios: En forma directa ninguno.
- Ubicación: La sala de venta estará ubicada en Mercado de Piura.

La estrategia genérica que será la fuente de la ventaja competitiva la constituye la diferenciación: El enfoque, que consiste en especializarse en un determinado segmento del

mercado (15-29, 30-44 y 45-64 años) y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos del segmento. (Web y empresas, 2016).

Cuadro 3. 16 Tipo de promoción preferida

Edad	¿Al momento de comprar café orgánico qué tipo de promoción preferiría recibir?				Total
	Un porcentaje de descuento	Una cantidad adicional del mismo producto como “yapa”.	Oferta: Lleve 2, pague 1.	Ofrecer 120 unidades por cada cien unidades compradas.	
1) De 15-29 años	0 0,0%	14 8,3%	50 29,6%	5 3,0%	69 40,8%
2) De 30-44 años	0 0,0%	6 3,6%	34 20,1%	0 0,0%	40 23,7%
3) De 45-64 años	0 0,0%	16 9,5%	30 17,8%	0 0,0%	46 27,2%
4) 65 a más años	1 0,6%	1 0,6%	12 7,1%	0 0,0%	14 8,3%
Total	1 0,6%	37 21,9%	126 74,6%	5 3,0%	169 100,0%

Explicación: Se aprecia que el segmento con mayor preferencia por una promoción consistente en “oferta: lleva 2 y pague 1” es 74.6%, correspondiendo para el segmento de edades entre 15-29, 30-44 y 45-64 años un 67.5%

Cuadro 3. 17 Apreciación sobre precios

Edad		¿Qué le parecen los precios que tiene el café orgánico?		Total
		Ni baratos ni costosos	Costosos	
1) De 15-29 años	Recuento	20	49	69
	% del total	11,8%	29,0%	40,8%
2) De 30-44 años	Recuento	10	30	40
	% del total	5,9%	17,8%	23,7%
3) De 45-64 años	Recuento	18	28	46
	% del total	10,7%	16,6%	27,2%
4) 65 a más años	Recuento	3	11	14
	% del total	1,8%	6,5%	8,3%
Total	Recuento	51	118	169
	% del total	30,2%	69,8%	100,0%

Explicación: Se aprecia que el segmento meta conformado por las edades entre 15-29, 30-44 y 45-64 considera que los precios vigentes de café orgánico son costosos ($29.0\% + 17.8\% + 16.6\% = 63.3\%$). Por lo que en el análisis económico-financiero se tomará en cuenta este precio promedio.

3.1.9. Plan de operaciones

a) Objetivos de producción

Dado que el segmento de mercado al que se atenderá que está conformado por: personas con edades entre 15-29, 30-44 y 45-64 años, que prefieren café orgánico en presentación de 500 gramos, entonces el volumen de producción y venta diario es de 15.50 Kilogramos por día.

b) Lugar de venta: la ubicación del proyecto es un stand del mercado de Piura.

- Diseño y distribución de las instalaciones: Habrá una sala de ventas.
- Además, una sala de embolsado: área de pesado, área de envasado.
- También habrá dos almacenes: materias primas y productos terminados.

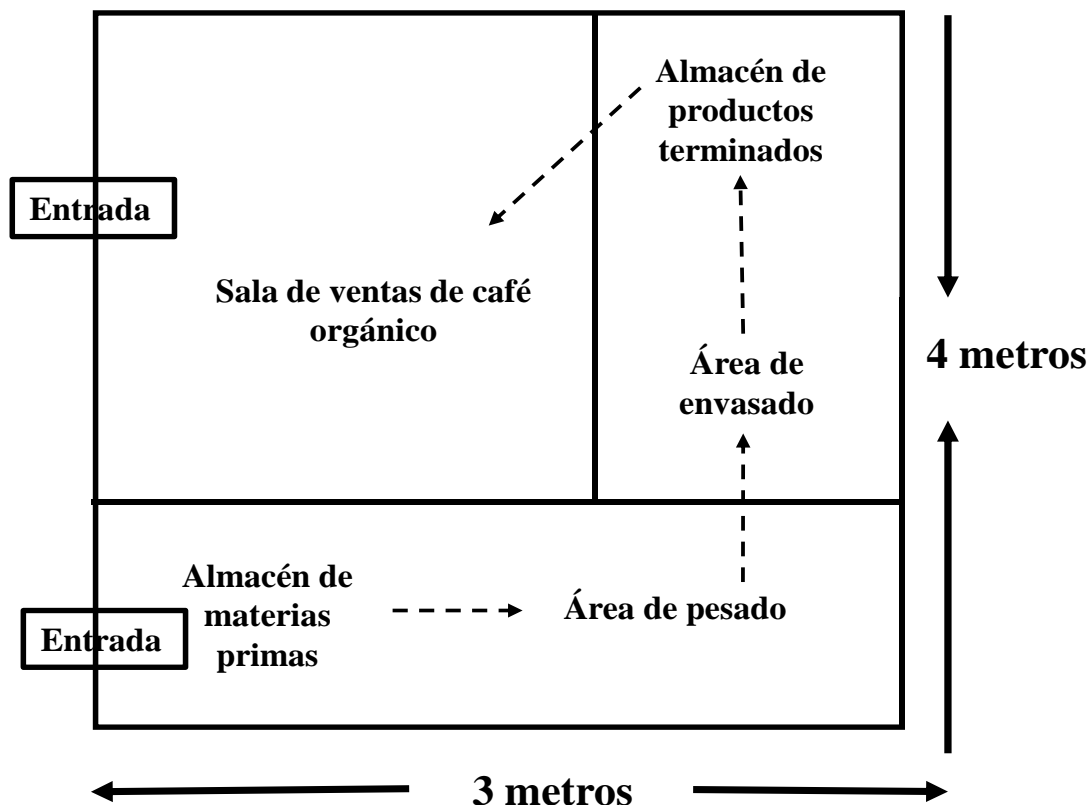


Figura 3. 3 Distribución de ambientes

c) Procesos de producción

- **Recepción e inspección del café orgánico:** Al ingresar el café orgánico al almacén se realiza una inspección visual de sus características para detectar la apariencia física general de los granos de café: color, brillo, tamaño, forma, transparencia, etc. Esta apariencia incluye el aspecto tanto en verde como en tostado.
- **Limpieza:** Se procede a retirar las impurezas.
- **Tostado:** Es el tratamiento térmico al que se somete la semilla del cafeto (café verde) para obtener un producto quebradizo.
- **Molido:** Proceso para convertirlo en polvo que por infusión en agua se obtiene el café bebida.
- **Pesado:** se realiza según la presentación de bolsas de 500 gramos.
- **Envasado:** En bolsas de papel metalizada de 500 gramos.

- **Sellado y empaqueo:** Se procede a sellar la bolsa tratando de dejar la menor cantidad de aire dentro de ella, para evitar oxidación. Posteriormente se colocan las bolsas en los anaqueles que están en sala de ventas.

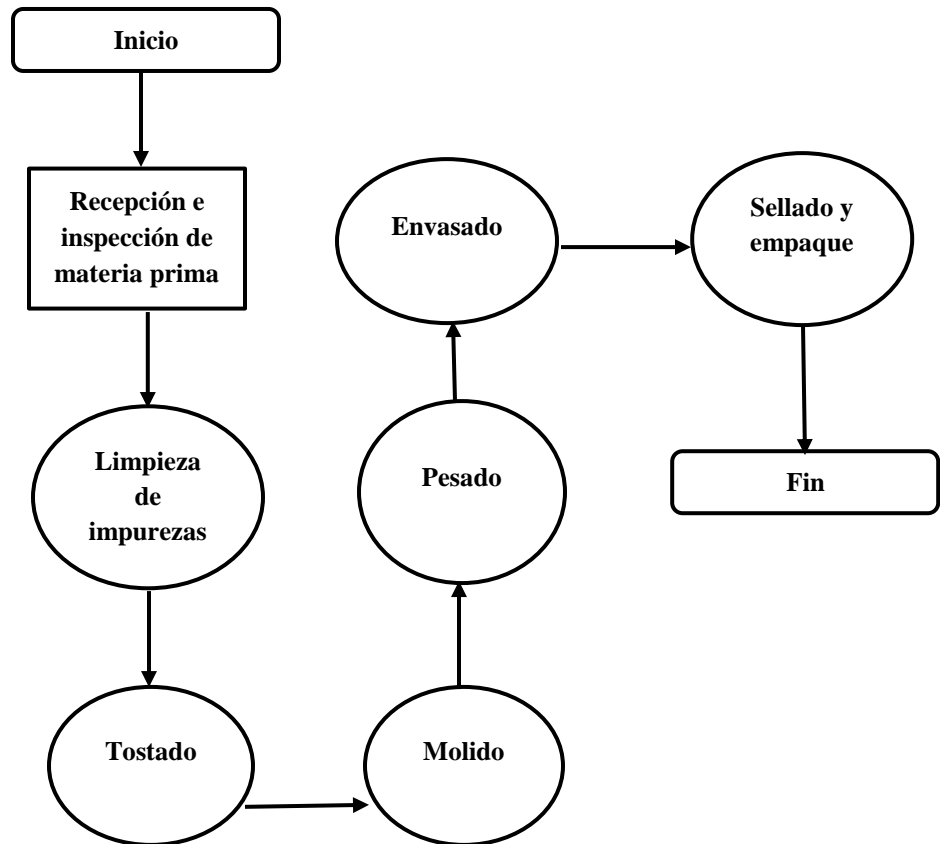


Figura 3. 4 Proceso de preparación de bolsas de café orgánico

d) Estándares de producción

- Indicadores de cumplimiento: Días de retraso/número de días de preparación de bolsas de café orgánico.
- Indicadores de evaluación: volumen de preparación de bolsas de café orgánico real/volumen de producción planificado

Cuadro 3. 18 Inversión total

MAQUINARIA, MOBILIARIO Y EQUIPO	Número	Valor Unitario	Importe
Tostadora con enfriador	1	18,966.00	18,966.00
Molino de disco	1	780.00	780.00
Mesa industrial de acero inoxidable	1	500.00	500.00
Cucha dosificadora para café	1	40.00	40.00
Balanza eléctrica	1	750.00	750.00
Vitrina exhibidora	1	500.00	500.00
Calculadora digital	1	79.00	79.00
Gorros protectores (100 unidades)	100	5.00	500.00
Termo	1	150.00	150.00
Selladora de bolsas	1	750.00	750.00
Centro de cómputo + Impresora y Mueble	1	3,700.00	3,700.00
Sub-Total:			26,715.00
Capital de trabajo			
COSTO VARIABLE:	Producción = 2,520 bolsas de 500 gramos		
DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO DIARIO
Café orgánico X 50 Kg.	30	500.00	15,000.00
Bolsas 12 x 20 - millar	3	70.00	210.00
Etiquetas – Millar	3	250.00	750.00
Sub-Total:			15,960.00
Gastos de organización			1,000.00
Inversión Total:			43,675.00

Explicación: La inversión comprende maquinaria, mobiliario, equipo. El capital de trabajo es para 1 mes de trabajo. Los gastos de organización incluyen: licencia de funcionamiento municipal (S/ 500.00), gastos notariales de constitución (S/ 500.00)

3.1.10. Diseño de la estructura y plan de recursos humanos

Una vez ya definida la parte externa, sea a través del análisis del mercado, análisis del entorno y definidos algunos aspectos tales como el plan de marketing, el plan estratégico y recién finalizado el análisis de operaciones, es importante definir la parte interna en materia de recursos humanos, aquellas personas que laborarán dentro de la organización y se desenvolverán dentro de esta, definiendo sus funciones, la manera en que serán supervisados, su responsabilidad y en qué forma serán remunerados.

- a) Funciones que se requieren en el negocio: Se ha elaborado una tabla que contiene descripción del puesto, misión del puesto, superior, funciones del puesto y responsabilidades del puesto, tal como se observa en el cuadro N° 3.18

Cuadro 3. 19 Funciones en el negocio

Descripción del puesto	Misión del puesto	Superior	Funciones del puesto	Responsabilidades del puesto
Administrador	Ordenar el desarrollo del negocio.	Propietario	Planificar, organizar, dirigir y controlar las tareas diarias.	Ingresos iguales o mayores que egresos.
Vendedor	Ofrecer en venta café orgánico en bolsas de 500 gramos. Minimizar merma diaria.	Administrador	Recepción de pedidos, despacho de mercadería, cobranza.	Vender la mayor cantidad de producción diaria.
Almacenero- envasador	Eliminar impurezas de materia prima. Pesado en bolsas de 500 gramos. Minimizar merma diaria. Respetar indicaciones del administrador.	Administrador	Revisión e inspección de materia prima. Pesaje. Envasado del café orgánico en bolsas de 500 gramos.	Calibración de balanza. Envasado en bolsas de 500 gramos.

Comentario: El ordenamiento tiene como criterio la jerarquía, es decir el envasador y el vendedor se reportan al administrador propietario.

b) Organigrama

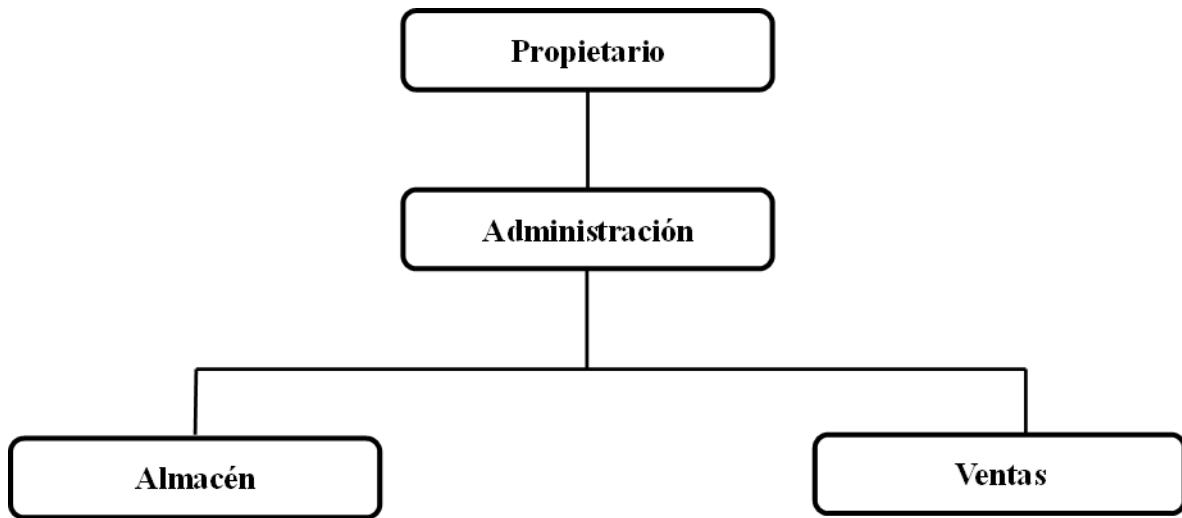


Figura 3. 5 Organigrama de la empresa

c) Políticas del negocio

- Ventas al contado
- Compras al contado
- Pago puntual de remuneraciones

d) Planilla o presupuesto de remuneraciones

- Se ha considerado una remuneración básica
- También se ha considerado que todos los trabajadores se afiliarán a la AFP Hábitat por tener el menor costo.
- El importe total anual de la planilla forma parte del costo fijo anual
- El detalle se puede observar en cuadro N° 3.14

Cuadro 3. 20 Planilla mensual y anual

RMV		SNP/ ONP	PRIMA	HABITAT	INTEGRA	PROFUTURO		ESSALUD
850.00	APORTE OBLIGATORIO	13%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%		9%
A. Familiar	COMISIÓN % SOBRE R.A.		1.60%	1.47%	1.55%	1.69%		SCTR
10%	PRIMA SEGURO		1.33%	1.33%	1.33%	1.33%		1.25%

ORDEN	CARGO U OCUPACIÓN	Ingresos del trabajador	Total remuneración bruta	RETENCIONES A CARGO DEL TRABAJADOR					Remuneración neta	Aportaciones del empleador		
		Sueldo básico		SISTEMA PRIVADO DE PENSIONES - AFP				Total descuento		Salud	SCTR	Total aportes
				AFP	Aporte obligatorio	Comisión % sobre R.A.	Prima de seguro					
01	Administrador	1,700.00	1,700.00	Habitat	170.00	24.99	22.61	217.60	1,482.40	153.00	21.25	174.25
02	Almacenero	1,300.00	1,300.00	Habitat	130.00	19.11	17.29	166.40	1,133.60	117.00	16.25	133.25
03	Vendedor	900.00	900.00	Habitat	90.00	13.23	11.97	115.20	784.80	81.00	11.25	92.25
TOTALES S/.		3,900.00	3,900.00		390.00	57.33	51.87	499.20	3,400.80	351.00	48.75	399.75

Pago total anual			Pago total mensual		
CTS	Gratif.	Rem. Anual	CTS mensual	Gratif. mensual	Rem. Mensual
1,700.00	1,700.00	25,891.00	141.67	141.67	2,157.58
1,300.00	1,300.00	19,799.00	108.33	108.33	1,649.92
900.00	900.00	13,707.00	75.00	75.00	1,142.25
3,900.00	3,900.00	59,397.00	325.00	325.00	4,949.75

Explicación: La remuneración mínima vital es S/. 850.00 y los aportes por pensiones privado o público es 13%, la prima que cobra seguros es 1.33% y el costo por salud es 9%. Se incluye vacaciones y compensación por tiempo de servicios.

Cuadro 3. 21 Inversión total

Cálculo de la inversión inicial:		
Activos fijos:		
	-	
Maquinaria y equipo	26,715.00	
Subtotal		26,715.00
Capital de trabajo:		
Efectivo mínimo requerido	15,960.00	
Subtotal		15,960.00
Inversión diferida:		
Gastos de organización		1,000.00
Total inversión:		S/. 43,675.00

Explicación: La inversión inicial total contempla maquinaria y equipo, así como efectivo requerido en calidad de capital de trabajo y para la organización del negocio. El capital de trabajo es para 1 mes de trabajo. Los gastos de organización incluyen: licencia de funcionamiento municipal (S/ 500.00), gastos notariales de constitución (S/ 500.00)

Cuadro 3. 22 Capital de trabajo mensual

Capital de trabajo			
Costo variable:	Producción = 2,520 bolsas de 500 gr.		
Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Café orgánico x 50 Kg.	30 QQ	500.00	15,000.00
Bolsas 12 cm x 20 cm	3 millares	70.00	210.00
Etiquetas	3 millares	250.00	750.00
Sub-Total:			15,960.00

Explicación: El capital de trabajo es para 1 mes y comprende la compra de 30 quintales de café orgánico, en cada quintal hay una merma de 16%, quedando 1,260 Kg de los 30 quintales, así mismo se requiere 2,520 bolsas de 500 gramos y 2,520 etiquetas.

3.1.11. Proyección de los estados financieros.

Cuadro 3. 23 Balances proyectados

BALANCE GENERAL PROYECTADO				
ACTIVOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Efectivo	15,960.00	43,675.00	23,623.80	52,393.20
Total Activo Corriente	15,960.00	43,675.00	23,623.80	52,393.20
Maquinaria y Equipo	26,715.00	26,715.00	26,715.00	26,715.00
Depreciación acumulada		(8,905.00)	(17,810.00)	(26,715.00)
Total Activo Fijo	26,715.00	17,810.00	8,905.00	-
Activo Diferido	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
Amortización de diferidos		-	-	-
Total Activo Diferido	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
TOTAL ACTIVOS	43,675.00	62,485.00	33,528.80	53,393.20
PASIVO Y PATRIMONIO:	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Impuesto por pagar		600.00	600.00	600.00
Préstamo bancario	39,675.00	29,145.75	16,118.33	0.00
Total Pasivo	39,675.00	29,745.75	16,718.33	600.00
Aporte socios	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00
Utilidades retenidas		28,739.24	12,810.47	48,793.20
Total patrimonio	4,000.00	32,739.24	16,810.47	52,793.20
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO:	43,675.00	62,485.00	33,528.80	53,393.20

Explicación: El efectivo proviene del flujo de caja después de la inversión y aumenta debido a resultados de cada año. Maquinaria y equipo procede de la inversión y se mantiene en el horizonte temporal de evaluación. La depreciación aumenta porque es acumulada en cada periodo del horizonte temporal. El activo diferido proviene de la inversión y se mantiene en el horizonte temporal. La amortización de diferidos es la parte que se va descontando del activo diferido y se cancela en 3 años. El impuesto por pagar es el impuesto a la renta régimen RUS y corresponde al último mes del año anterior. El préstamo bancario corresponde a la inversión financiada en parte y disminuye por la amortización anual. El aporte de socios corresponde a la parte de la inversión asumida por el propietario y se mantiene. Las utilidades retenidas corresponden a cada periodo del horizonte temporal. Los activos van disminuyendo año tras año debido a la depreciación y amortización de intangibles. El negocio está inmerso en el régimen tributario Régimen Único Simplificado (RUS), quinta categoría.

Cuadro 3. 24 Flujo de caja del plan de negocio

FLUJO DE CAJA DEL PLAN DE NEGOCIOS				
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital de trabajo	15,960.00	-	-	-
Saldo inicial	-	0.00	23,623.80	S/. 52,393.20
Inversión activos fijos	26,715.00	0.00	-	-
Gastos de organización	1,000.00	0.00	-	-
Ventas	-	161,820.00	173,341.58	185,683.50
Costos variables de producción	-	(59,371.20)	(63,598.43)	(68,126.64)
Costos fijos sin depreciación	-	(71,625.00)	(73,773.75)	(75,986.96)
Depreciación	-	(8,905.00)	(8,905.00)	(8,905.00)
Impuestos pagados según RUS categoría 5	-	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)
UTILIDAD BRUTA	-	14,718.80	43,488.20	77,858.11
Amortización de diferidos	-	(333.33)	(333.33)	(333.33)
UTILIDAD OPERATIVA	-	14,385.47	43,154.87	77,524.78
" + Depreciación	-	8,905.00	8,905.00	8,905.00
" + Amortización diferidos	-	333.33	333.33	333.33
TOTAL FLUJO NETO DE OPERACIÓN	S/. 43,675.00	S/. 23,623.80	S/. 52,393.20	S/. 86,763.11

Constitución del flujo de caja:

El capital de trabajo es S/ 15,960

Saldo inicial de los años 2 y 3 es el saldo final de los años anteriores.

Ventas S/ 5,580 x S/ 29 = S/ 161,820 año

Costos variables de producción = 36.69 % x ventas año (S/ 161,820) = S/ 59,371.20

Costos fijos sin depreciación = S/ 12,228 (pago de ss.) + 59,397(remuneraciones) = S/ 71,625

Depreciación = S/ 26,715 / años (3) = S/ 8,905

Impuesto = S/ 600 mensual

Amortización diferidos = valor diferidos = S/ 1,000 / 3 = S/ 333.33

Explicación: El saldo inicial corresponde al efectivo proveniente del capital de trabajo que no ha sido usado en las actividades normales del negocio. Las ventas provienen de la venta de productos. Los costos variables de producción provienen de la adquisición del producto. Los costos fijos sin depreciación provienen de la pérdida de valor de los activos anualmente. La depreciación corresponde a la pérdida de valor anualmente. El impuesto pagado según RUS corresponde al impuesto a la renta anual. La amortización de diferidos corresponde a la parte que se va descontando del activo diferido anualmente.

Cuadro 3. 25 Proyección de ganancias y pérdidas con meses del año 1

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS															
RUBRO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	13,485.00	161,820.00	173,341.58	185,683.50
Costos variables de producción	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	-4,947.60	(59,371.20)	(63,598.43)	(68,126.64)
Costos fijos sin depreciación	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	-5,968.75	(71,625.00)	(73,773.75)	(75,986.96)
Depreciación	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	-742.08	(8,905.00)	(8,905.00)	(8,905.00)
UTILIDAD BRUTA	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	1,826.57	21,918.80	27,064.40	32,664.90
Amortización de diferidos	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	-27.78	(333.33)	(333.33)	(333.33)
UTILIDAD OPERATIVA	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	1,798.79	21,585.47	26,731.07	32,331.57
Gastos financieros	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	-627.12	(7,525.40)	(5,027.22)	(1,936.32)
Impuesto 5° categoría RUS	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)
UTILIDAD NETA	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 571.67	S/. 6,860.06	S/. 14,503.85	S/. 23,195.25

Explicación: Las ventas provienen de la venta de productos y son constantes durante el año 1, aumentando por incrementos de unidades vendidas y precio de venta. Los costos variables del mismo modo corresponden a la venta de productos y aumentan debido al incremento de unidades vendidas y precio de venta. Los costos fijos corresponden a planillas y servicios anualmente, y aumentan debido a remuneraciones. La depreciación se mantiene mensualmente y es la parte que pierde valor el activo por obsolescencia. La amortización de diferidos corresponde a la inversión inicial y se mantiene, cancelándose en 3 años. Los gastos financieros corresponden al servicio de la deuda y disminuyen debido a la amortización de cada año. El impuesto RUS corresponde a la categoría 5, es S/ 600 por el lapso de 12 meses. La utilidad neta es igual mes a mes y va aumentando de año en año, en parte por el ciclo de vida del negocio que se refiere a un producto novedoso.

Cuadro 3. 26 Proyección de ganancias y pérdidas

PROYECCIÓN DEL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS			
RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Ventas	161,820.00	173,341.58	185,683.50
Costos variables de producción	(59,371.20)	(63,598.43)	(68,126.64)
Costos fijos sin depreciación	(71,625.00)	(73,773.75)	(75,986.96)
Depreciación	(8,905.00)	(8,905.00)	(8,905.00)
UTILIDAD BRUTA	21,918.80	27,064.40	32,664.90
Amortización de diferidos	(333.33)	(333.33)	(333.33)
UTILIDAD OPERATIVA	21,585.47	26,731.07	32,331.57
Gastos financieros	(7,525.40)	(5,027.22)	(1,936.32)
Impuesto 5° categoría RUS	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)
UTILIDAD NETA	S/. 6,860.06	S/. 14,503.85	S/. 23,195.25

Explicación: Las ventas provienen de la venta de productos y aumentan por incrementos de unidades vendidas y precio de venta. Los costos variables corresponden a la venta de productos y aumentan debido al incremento de unidades vendidas y precio de venta. Los costos fijos corresponden a planillas y servicios anualmente y aumentan debido a remuneraciones. La depreciación corresponde a la pérdida de valor anualmente y se mantiene en el horizonte temporal. La amortización de diferidos corresponde a la inversión inicial y se mantiene, cancelándose en 3 años. Los gastos financieros corresponden al servicio de la deuda y disminuyen debido a la amortización de cada año. El impuesto RUS corresponde a la categoría 5, es S/ 600 mensual y por el lapso de 12 meses. La utilidad neta va aumentando de año en año, en parte por el ciclo de vida del negocio que se refiere a un producto novedoso.

3.1.12. Evaluación financiera

Cuadro 3. 27 Servicio de deuda resumido

RESUMEN DEL SERVICIO DE DEUDA					
AÑO	PRÉSTAMO	INTERESES	AMORTIZACIÓN	SALDO FINAL	
0	39,675.00			39,675.00	
1		7,525.40	10,529.25	10,529.25	
2		5,027.22	13,027.43	13,027.43	
3		1,936.32	16,118.33	16,118.33	
T O T A L:		S/. 14,488.95	S/. 39,675.00	S/. 54,163.95	

CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PONDERADO					
FUENTE	MONTO	C.E.A.I	C.E.A.D.I.	%P	C.E.A.D.I.P
Deuda	39,675.00	20.54%	20.54%	90.84%	18.66%
Aporte Socios	4,000.00	6.98%	6.98%	9.16%	0.64%
TOTAL:	S/. 43,675.00			WACC	19.30%

Explicación: El servicio de la deuda es para tres años. El costo de capital ponderado (Wacc) comprende fuente de recursos de deuda y aporte de socios. CEAI significa costo estimado antes de impuesto, CEADI significa costo estimado después de impuesto, P significa proporción y CEADIP significa costo estimado antes de deuda e impuesto ponderado.

Fórmula del WACC:

$$\text{WACC} = K_d \times (D/V) \times (1-t) + k_e \times (E/V)$$

Siendo “D” el total de la deuda de la empresa, “E”, el total de los fondos propios, “V”, la suma de “E” + “D” (deuda + fondos propios), y “t”, el tipo impositivo vigente en el impuesto sobre los beneficios (para 2018, el 0%). Por su parte, “Kd” y “Ke” son el coste de la deuda y el coste de los recursos propios, respectivamente, y serán los dos datos que tendremos que calcular, dado que el resto de variables las podemos obtener del Balance General de la empresa y de su Estado de Pérdidas y Ganancias.

$$D = S/ 39,675$$

$$D/V = 90.84\%$$

$$K_d = 20.54\%$$

$$E = S/ 4,000$$

$$E/V = 9.16\%$$

$$K_e = 6.98\%$$

$$V = S/ 43,675$$

$$t = 0$$

Cuadro 3. 28 Cálculo Interna de Retorno Económica (TIRE)

FLUJO MONETARIO DEL PLAN DE NEGOCIOS:				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	-S/. 43,675.00	S/. 23,623.80	S/. 52,393.20	S/. 86,763.11

CÁLCULO DE TIRE:	
TIRE:	81.00%
VPN:	S/. 64,042 (tasa de descuento = WACC)

CRITERIO DE DECISIÓN:					
SE ACEPTA SIEMPRE QUE:	<table> <tr> <td>TIRE</td><td>81.00%</td> </tr> </table> MAYOR QUE: <table> <tr> <td>WACC</td><td>19.30%</td> </tr> </table>	TIRE	81.00%	WACC	19.30%
TIRE	81.00%				
WACC	19.30%				

WACC (Weighted Average Cost of Capital) se denomina en ocasiones en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Coste Medio Ponderado de Capital.

Explicación: El horizonte temporal es de tres (03) años, tiempo en el cual se obtiene una tasa interna de retorno económica (TIRE) de 81.00% que corresponde a la rentabilidad del negocio en sí y un valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN) de S/. 64,042 monto obtenido utilizando como tasa de descuento el WACC.

$$\text{TIRE} \rightarrow \text{Inversión} = \text{flujo año 1} / (1+\text{tire})^1 + \text{flujo año 2} / (1+\text{tire})^2 + \text{flujo año 3} / (1+\text{tire})^3$$

$$\text{TIRE} \rightarrow 43,675 = 23,623.80 / (1+\text{tire})^1 + 52,393.20 / (1+\text{tire})^2 + 86,763.11 / (1+\text{tire})^3$$

$$\text{VAN (VPN)} \rightarrow 64,042 = [23,623.80 / (1+\text{wacc})^1 + 52,393.20 / (1+\text{wacc})^2 + 86,763.11 / (1+\text{wacc})^3] - 43,675$$

Cuadro 3. 29 Cálculo de Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)

CÁLCULO DE TIRF:				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	-S/. 43,675.00	S/. 15,267.33	S/. 21,005.66	S/. 25,451.58
DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA				
			TIRF:	17.79%
			VPN:	S/. 9,738
				Descontado con Trema
CRITERIO DE DECISIÓN:				
	TIRF		TREMA	TREMA: Tasa de rentabilidad mínima aceptable.
SE ACEPTA SIEMPRE QUE:	17.79%	MAYOR QUE	6.98%	

Explicación: El horizonte temporal es de tres (03) años, tiempo en el cual se obtiene una tasa interna de retorno financiera (TIRF) de 17.79% que corresponde a la rentabilidad del negocio desde el punto de vista del inversionista, y un valor actual neto (VAN) o valor presente neto (VPN) de S/. 9,738. La tasa de rentabilidad mínima aceptable (equivalente al costo de capital) conocida como TREMA es la tasa que el inversionista exige ganar para decidir la inversión de sus recursos en el proyecto (ver cuadro 3.16); y teniendo en cuenta que la TIRF supera a la TREMA pues el proyecto es rentable y se recomienda su puesta en marcha.

Cuadro 3. 30 Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptable (TREMA)

Cálculo de la TREMA (Castañeda, 2016)		
Rentabilidad promedio anual del sector (r)	4.1%	Dato obtenido de Gerens (2018) y cafeteros experimentados
Inflación promedio últimos 12 meses (i)	3.41%	Según BCRP (2017).
Tasa libre del riesgo (tasa activa bancaria) (l)	3%	Tasa que paga BCRP (2017) por operaciones de mercado abierto
Tasa pasiva bancaria (p)	3%	Lo que pagan por depósitos recibidos, plazo 1 año ó 3 del proyecto, según SBS (2018)
Tasa activa bancaria (a)	21%	Lo que cobran por créditos concedidos, plazo 1 año ó 3 del proyecto, según SBS (2018)
TREMA 1 = $r + i + [r \times i]$ (de rentabilidad del sector)	7.65%	
TREMA 2 = $i + l + [i \times l]$ (de tasa libre de riesgo)	6.51%	
TREMA 3 = $i + p + [i \times p]$ (de tasa pasiva bancaria)	6.79%	
PROMEDIO DE LAS 3 TREMAS → TREMA	6.98%	Es el costo del capital propio

Explicación: Conforme lo estipulado por el profesor Castañeda (2016) del área de finanzas de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, la TREMA es el promedio de 3 tremas; y además representa el costo del capital propio. Se ha trabajado con datos proporcionados por tres fuentes de información de alta calidad: (a) Banco Central de Reserva del Perú (2017), (b) Superintendencia de banca y seguros (2018), (c) y la Escuela de Postgrado Gerens-Escuela de gestión y economía (2018), que fue establecida en noviembre de 1998, cuando un grupo de profesionales de Lima-Perú, con destacada trayectoria gerencial y amplia experiencia en consultoría decidieron trabajar juntos con el objetivo de contribuir a que las organizaciones impulsen la creación de valor, y logren alcanzar su visión.

En cuanto a estados financieros, elaborados a partir de libros contables, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (2016) señala que: La obligatoriedad para el llevado de los libros contables de las entidades y empresas tienen como referencia los ingresos obtenidos en el ejercicio gravable anterior y la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente en el ejercicio en curso. Asimismo, los perceptores de rentas de tercera categoría que inicien actividades generadoras de estas rentas en el transcurso del ejercicio, considerarán los ingresos que estimen obtener en el ejercicio. La cantidad de libros obligados a llevar, se determina en base al régimen tributario a que se encuentra la entidad o la empresa y en el caso de estar comprendido en el régimen general en base al volumen de los ingresos anuales que esta tenga. En el Régimen tributario

denominado Nuevo RUS, no es obligatorio llevar libros ni registros contables.³ Sin embargo, se incluyen como ejercicio y como parte de la propuesta de Karen Weinberger:

- 1) Proyección de los estados financieros.
 - a) Se espera un crecimiento del PBI del orden del 2% (escenario pesimista) 4% (escenario optimista) que corresponde a la estimación realizada por el ministerio de economía y finanzas.
 - b) De igual se estima una inflación anual del orden del 1% (escenario optimista) 2.90% (escenario pesimista)
- 2) Evaluación financiera (PBI en escenario optimista de 4% e inflación en escenario optimista de 1%).
 - a) Cálculo de TREMA: Se ha considerado la información consignada sobre (A) rentabilidad promedio del sector según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, (B) Inflación de últimos 12 meses a octubre 2017 según Banco Central de Reserva del Perú (2017), (C) complementariamente se ha consignado la tasa de libre riesgo o tasa activa bancaria según Banco Central de Reserva del Perú (2017), (D) además se ha tomado en cuenta la tasa de interés pasiva promedio de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles al 15/11/2017 según la Superintendencia de Banca y Seguros (2017), (E) también se consigna la tasa activa bancaria o tasa de interés activa promedio de las operaciones realizadas en los últimos 30 días útiles al 15/11/2017 según la Superintendencia de Banca y Seguros (2017); tal como se señala a continuación:

³ <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/libros-y-registros-vinculados-asuntos-tributarios-empresas/informacion-general-sobre-libros-y-registros-empresas>

A.	Rentabilidad promedio anual del sector ⁴	(r)	4.1%
B.	Inflación promedio últimos 12 meses	(i)	3.41%
C.	Tasa libre del riesgo (tasa activa bancaria)	(l)	3.00%
D.	Tasa pasiva bancaria	(p)	3.27%
E.	Tasa activa bancaria	(a)	21.34%
TREMA 1 (de rentabilidad del sector) = $r + i + (r \times i)$ =			7.65%
TREMA 2 (de tasa libre de riesgo) = $i + l + (i \times l)$ =			6.51%
TREMA 3 (de tasa pasiva bancaria) = $i + p + (i \times p)$ =			6.79%
Costo del Capital propio (promedio de 3 tremas) =			6.98%

Cálculo del Costo del Endeudamiento (CCE) =

$$\text{Tasa activa bancaria} \times (1 - \text{tasa fiscal}) = 21\% \times (100\% - 3.77\%^5) = 20.5\%$$

Cálculo del WACC (costo del capital promedio ponderado) = $(a \times b) + (c \times d)$

% de endeudamiento	(a)	89.49%
Costo de endeudamiento	(b)	20.54%
% capital propio	(c)	10.51%
Costo de capital propio	(d)	6.98%
WACC = $(a \times b) + (c \times d)$ =		19.11%

⁴ Sector manufactura, productos alimenticios y bebidas, snacks diversos, CIIU, división-grupo 15, 151-154

⁵ El impuesto pagado según Régimen Único Simplificado (RUS) que asciende a 7,200 al año, dividido entre el monto de las ventas al año representa el 3.77% (tasa fiscal)

3.1.13. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales entendiéndose que en el costo total es: Costo Total = Costo Fijo + Costo Variable, donde la utilidad es cero, el vértice donde se juntan el ingreso por ventas y el importe de gastos totales, no existe utilidades ni pérdida.

a) En Unidades

$$PE = CF / \text{Mg de contribución} = CF / (PV_u - CV_u)$$

$$PE = 71,625 / (29 - 10.64) = 3,901.14$$

$$PE = 3,901.14 \text{ kg de Café Orgánico}$$

b) En soles.

$$PE = CF / (1 - CV_u / PV_u)$$

$$PE = 71,625 / ((29 - 10.64) / 29)$$

$$PE = S/ 113,133.17$$

Explicación: Empresa Liberne EIRL deberá vender 3,901.14 Kg de café orgánico (o su equivalente S/ 113,133.17 soles) para no perder ni ganar.

3.1.14. Viabilidad del plan de negocio

A. Análisis de sensibilidad⁶

PBI en escenario optimista de 4% que incidirá en el incremento en unidades y la inflación en escenario pesimista de 3.00% que incidirá en el incremento en el precio.

Cuadro 3. 31 Análisis de sensibilidad

INFORMACIÓN DE MERCADO:				
Precio de (Venta / unidad) actual	31.00	31.93	32.89	33.87
Incremento en precio	3.00%			
Ventas proyectadas	5,580.00	5,803.20	6,035.33	6,276.74
Incremento en unidades	4.00%			

Explicación: El precio de venta es por kilogramo vendido. Las ventas proyectadas representan la demanda objetivo o meta. El incremento en el precio supuesto es de 3% anual.

Se entiende que al disminuir el precio de venta los resultados serían menores y las ventas proyectadas casi no afectan la participación de mercado por tener variaciones muy pequeñas.

⁶ Análisis de sensibilidad: Es una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto. Este método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituaría dividendos en el futuro. El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en las empresas para tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costos) De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular y mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores de apreciación por nuestra parte en los datos iniciales.

Cuadro 3. 32 Flujo de caja del plan de negocio

FLUJO DE CAJA DEL PLAN DE NEGOCIOS				
RUBRO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Capital de trabajo	15,960.00	-	-	-
Saldo inicial	-	0.00	34,783.80	S/. 75,507.80
Inversión activos fijos	26,715.00	0.00	-	-
Gastos de organización	1,000.00	0.00	-	-
Ventas	-	172,980.00	185,296.18	198,489.26
Costos variables de producción	-	(59,371.20)	(63,598.43)	(68,126.64)
Costos fijos sin depreciación	-	(71,625.00)	(73,773.75)	(75,986.96)
Depreciación	-	(8,905.00)	(8,905.00)	(8,905.00)
Impuestos pagados según RUS categoría 5	-	(7,200.00)	(7,200.00)	(7,200.00)
UTILIDAD BRUTA	-	25,878.80	66,602.80	113,778.46
Amortización de diferidos	-	(333.33)	(333.33)	(333.33)
UTILIDAD OPERATIVA	-	25,545.47	66,269.46	113,445.13
" + Depreciación	-	8,905.00	8,905.00	8,905.00
" + Amortización diferidos	-	333.33	333.33	333.33
TOTAL FLUJO NETO DE OPERACIÓN	S/. 43,675.00	S/. 34,783.80	S/. 75,507.80	S/. 122,683.46

Explicación: Ventas corresponde a unidades multiplicadas por precio y aumentan por incremento de unidades vendidas y de precio. Los costos variables aumentan por aumento de unidades vendidas y de precio. Los costos fijos aumentan por aumento de remuneraciones. La depreciación se mantiene año tras año. El impuesto RUS es por renta a razón de S/ 600 mensual por el lapso de 12 meses. La amortización de diferidos corresponde a la disminución anual en el lapso del horizonte temporal, manteniéndose y liquidándose en el horizonte temporal de 3 años.

Cuadro 3. 33 Cálculo de Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE)

FLUJO MONETARIO DEL PLAN DE NEGOCIOS:				
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
-S/. 43,675.00	S/. 34,783.80	S/. 75,507.80	S/. 122,683.46	

CÁLCULO DE TIRE:	
TIRE:	118.03%
VPN:	S/. 110,795 (tasa de descuento = WACC)

CRITERIO DE DECISIÓN:					
SE ACEPTA SIEMPRE QUE:	<table> <tr> <th>TIRE</th><th>WACC</th></tr> <tr> <td>118.03%</td><td>19.30%</td></tr> </table> MAYOR QUE:	TIRE	WACC	118.03%	19.30%
TIRE	WACC				
118.03%	19.30%				

WACC (Weighted Average Cost of Capital) se denomina en ocasiones en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Coste Medio Ponderado de Capital.

Explicación: Al negocio de café orgánico le conviene un escenario de incremento de precios, ya que así aumenta la TIRE desde 81.00% hasta 118.03%

Cuadro 3. 34 Cálculo de Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF)

CÁLCULO DE TIRF:

AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
-S/. 43,675.00	S/. 26,427.33	S/. 32,960.25	S/. 38,257.34

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAJA

CRITERIO DE DECISIÓN:

TIRF:	49.87%
VPN:	S/. 41,074

Descontado con Trema

SE ACEPTA SIEMPRE QUE:	TIRF	MAYOR QUE	TREMA
	49.87%		6.98%

TREMA: Tasa de rentabilidad mínima aceptable.

Explicación: Del mismo modo le conviene al inversionista que en el negocio de café orgánico exista un escenario de incremento de precios, ya que así aumentaría la TIRF desde 17.79% hasta 49.87%

B. Riesgo operativo

Es posible que la materia prima (café orgánico) tenga bajas en la producción y exista escasez que dificulte su comercialización, pues el precio del café orgánico subiría hasta 10% pasando de S/. 500.00 a S/. 550.00 el quintal.

Cuadro 3. 35 TIRE ante riesgo operativo

FLUJO MONETARIO DEL PLAN DE NEGOCIOS:				
AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
-S/. 43,675.00	S/. 29,203.80	S/. 63,950.50	S/. 104,723.28	

CÁLCULO DE TIRE:	
TIRE:	100.01%
VPN:	S/. 87,419 (tasa de descuento = WACC)

CRITERIO DE DECISIÓN:	
SE ACEPTA SIEMPRE QUE:	
TIRE	WACC
100.01%	19.30%
MAYOR QUE:	

WACC (Weighted Average Cost of Capital) se denomina en ocasiones en español Promedio Ponderado del Costo de Capital o Coste Medio Ponderado de Capital.

Explicación: Al negocio de café orgánico le perjudica la subida de precio de la materia prima, pues si dicho aumento es 10% el proyecto o plan de negocio registraría una disminución en la TIRE pues cambiaría desde 118.03% hasta 100.01%.

C. Riesgo financiero

El incremento en el precio toma en cuenta la inflación proyectada de 3.00% y aumento de PBI de 4% según Banco Central de Reserva del Perú (2016)

En este caso, al proyecto o plan de negocio le resultaría beneficioso pues aumentaría tanto la TIRE como la TIRF.

D. Riesgo político

Se estima que, durante el segundo año de gobierno, la economía peruana se dinamizará paulatina y sostenidamente, pues se prevé mayor consenso entre el poder legislativo (congreso) con el poder ejecutivo (gobierno).

En este caso, al proyecto o plan de negocio le resultaría beneficioso pues aumentaría tanto la TIRE como la TIRF.

3.1.15. Conclusiones y recomendaciones

- a) Para el éxito del negocio, la persona clave es: Don Lívido.
- b) El negocio se ubica en el sector agroindustria, pues se trata del café orgánico.
- c) El producto es: café orgánico con presentación de bolsa de 500 gramos.
- d) La industria del café orgánico se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto-mercado.
- e) La segmentación del mercado es: 15 y 64 años.
- f) Los bienes intangibles lo constituyen el registro de marca.
- g) Se reclutará personal con talento.
- h) La necesidad por satisfacer será bebida no alcohólica.
- i) Existe demanda insatisfecha.

3.2. Discusión de resultados

El objetivo de la presente investigación fue determinar la viabilidad del negocio de comercialización de café orgánico. Los resultados de la presente tesis indican que la Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE) es 81.00%, la Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF) es 17.79%, el Valor Actual Neto Económico (VANE) es S/. 64,042 y el Valor Actual Neto Financiero (VANF) es S/. 9,738; cifras que resultan atractivas para los inversionistas pues los animarían a que inviertan en este negocio de café orgánico. La presente tesis coincide con la teoría sobre plan de negocios y de alguna manera busca fomentar el espíritu emprendedor en la ciudad de Piura-Perú aprovechando la riqueza cafetalera que posee Perú.

Los resultados difieren del antecedente de Sandra Milena Arcila (2010) quien obtuvo una TIR de 13%, el VAN es 8'577,453⁷ y un horizonte temporal para 10 años.

Del mismo modo, los resultados difieren del antecedente de Respaldiza, Ruiz y Duboy (2014) quienes obtuvieron una TIR de 52%, VAN de 35'933,528⁸ pesos y un horizonte temporal para 5 años.

También, los resultados difieren del antecedente de Erika Nieto (2013) quienes obtuvieron una TIR de 12%, VAN de 3'168,978⁹ pesos y un horizonte temporal para 5 años.

También, los resultados difieren del antecedente de Carlos Silva Landeros (2008) quienes obtuvieron una TIR de 81%, VAN de 92.2 millones de pesos¹⁰ y un horizonte temporal para 3 años.

⁷ Peso colombiano COP 8'577,453 es equivalente a \$ USA 2,702.09 y S/ 9,052.00 (14/11/2008)

⁸ Peso chileno CLP 35'933,528 es equivalente a \$ USA 51 964,61 y S/ 174,081.44 (14/11/2008)

⁹ Peso colombiano COP 3'168,978 es equivalente a \$ USA 998.30 y S/ 3,344.31 (14/11/2008)

¹⁰ Peso chileno CLP 92.2 millones es equivalente a \$ USA 133,333,32 y S/ 446,666.62 (14/11/2008)

Conclusiones

- 1) Se ha determinado la viabilidad al elaborar un plan de negocio para la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura, año 2016.
- 2) Se ha determinado las características de la demanda insatisfecha, pues existe la misma y solamente se atenderá al 10% de dicha demanda, de los competidores se tienen que la competencia es casi inexistente lo cual configura una gran oportunidad que se debe aprovechar, de la posición competitiva se tienen que el café orgánico es un producto de consumo ascendente en Piura y en Perú.
- 3) Se ha establecido las estrategias de marketing y ventas más adecuadas, para la empresa, segmentación, posicionamiento localista, participación de mercado.
- 4) Se ha determinado la factibilidad de la infraestructura y de la tecnología, existirán 2 áreas: almacenes y venta de café orgánico.
- 5) Se ha establecido el modelo financiero más adecuado para la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura. La tasa de rentabilidad mínima aceptable es de 6.98% para el inversionista.
- 6) Se ha calculado la rentabilidad obtenida en la evaluación financiera de la constitución de una empresa comercializadora de café orgánico en la ciudad de Piura. La Tasa Interna de Retorno Económica (TIRE=81.00%), Tasa Interna de Retorno Financiera (TIRF=17.79%), Valor Actual Neto Económico (VANE=S/. 64,042) y Valor Actual Neto Financiero (VANF=S/. 9,738), la inversión asciende a S/. 43,675.00

Recomendaciones

- 1) Se recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas realice la difusión del plan de negocios a efectos de que algún inversionista logre interesarse y destinar el monto de la inversión para poner en marcha el negocio. De ser así, el inversionista tendría una rentabilidad superior a la Tasa de Rentabilidad Mínima Aceptable (TREMA)¹¹ exigida.
- 2) Realizar al menos cinco sesiones de grupos de enfoque (focus group) para verificar la pertinencia del nombre o marca, así como también del eslogan, pues ambos aspectos son materia de actualización o mejora.
- 3) Es importante que se cumplan a cabalidad cada uno de los pasos tanto del plan de negocio, comercialización, administrativo, organizacional y financiero para que los resultados sean exitosos dentro de la empresa, y se genere crecimiento y posicionamiento en el mercado local.

¹¹ Otro punto de vista sobre la TREMA, es que se trata de una tasa de rendimiento mínimo aceptable, y es la tasa que representa una medida de rentabilidad que es la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir: La totalidad de la inversión inicial, Los egresos de operación, Los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto, Los impuestos, La rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido. Para determinar la TREMA se consideran las siguientes dos opciones: (a) Un índice inflacionario más una prima (por decirlo así: un premio) por incurrir en el riesgo de invertir el dinero en el proyecto, (b) De manera alterna se puede calcular con la Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio, la cual está libre de riesgo (TIIE), más una prima de riesgo. Sin embargo, este punto de vista no se ha utilizado en la presente investigación.

Referencias bibliográficas.

- Artebar. (22 de Abril de 2010). *Tendencia del consumo de café en el Perú*. Obtenido de Asociación arte y técnica del barista : <http://artebar-asoc-arteytecnicadelbarista.blogspot.pe/2010/04/tendencia-del-consumo-del-cafe-en-el.html>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019*. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2017-presentacion.pdf>
- Bcrp. (2017). *Memoria*.
- Casalino Gonzales, J. M. (2017). *Plan de negocios de una empresa de transportes turístico en la ruta de Piura-Máncora-Tumbes. 2017*. Piura-Perú: Universidad Nacional de Piura - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Castañeda, E. (2016). *Cálculo de TREMA*. Obtenido de Universidad Rafael Landívar - Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Guatemala): <https://www.youtube.com/watch?v=9fSRR17RtTM>
- Conexión Esan. (18 de Septiembre de 2017). *La inestabilidad política no favorece el crecimiento del Perú*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/el-blog-de-roque/2017/09/la-inestabilidad-politica-no-favorece-el-crecimiento-del-peru/>
- Diario El Comercio. (11 de Noviembre de 2017). *La Niña está de vuelta: ¿Qué efectos tendrá el fenómeno climático?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/fenomeno-nina-vuelve-efectos-tendra-clima-noticia-472814>
- Diario El Peruano. (14 de Septiembre de 1976). *Ley Nº 21621 – Ley de la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada*. Obtenido de <https://mep.pe/ley-n-21621-ley-de-la-empresa-individual-de-responsabilidad-limitada/>
- El Comercio. (1 de Enero de 2018). *Economía peruana: ¿Qué nos espera en el 2018?* Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-espera-2018-noticia-485553>
- Fernández Nogales, Á. (1998). *Investigación de mercados: obtención de información*. Madrid-España: Ed. Civitas. Biblioteca Civitas Economía y empresa. Colección empresa.
- Franco Concha, P. (2004). *Plan de negocios: una metodología alternativa*. Lima-Perú.
- Frías Navarro, D. (2014). *Universidad de Valencia*. Obtenido de Análisis de fiabilidad. Alfa de Cronbach: <https://www.uv.es/friasnav/ApuntesSPSS.pdf>
- Gerens. (2018). *Escuela de postgrado*. Obtenido de Área de investigación: <https://gerens.pe/investigacion/>

- Heidi Celina Oviedo & Adalberto Campo-Arias. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista colombiana de psiquiatría*, 7.
- In Slide Share. (2017). *El café orgánico*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/YTAPAZ/el-cafe-17027142>
- Inei. (2018). *Magnitud y crecimiento poblacional*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/growth-and-size-of-population/>
- Inia. (2018). *Memoria estadística*.
- Milena Arcila, S. (2010). *Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio Anolaima Cundinamarca*. Bogotá-Colombia: Universidad de la Salle-Facultad de Administración de Empresas.
- Muñoz Castillo , L., & Gallegos Palomino, M. (2016). *Programa de sensibilización para la producción de café orgánico en el distrito de la peca departamento de Amazonas Perú*. Trujillo-Perú: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Nieto Carmona, E. J. (2013). *Plan de negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de café*. Bogotá-Colombia: Universidad EAN.
- Noticias Piura 3.0. (19 de Septiembre de 2017). *Proyectan aumentar el consumo interno de café*. Obtenido de <https://noticiapiura30.com/2017/09/proyectan-aumentar-consumo-interno-cafe/>
- Paz, i. A. (18 de Noviembre de 2016). El mercado del café orgánico en Piura. (B. L. Neira, Entrevistador)
- Queirolo Bobadilla, C. (2010). *Promoción del consumo interno del café en el Perú: lineamientos de estrategia*. Lima-Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Respaldiza , J., Ruiz Wood , D., & Duboy, J. (2014). *Plan de Negocios Cafetería Guillo*. Santiago de Chile-Chile: Universidad de Chile - Facultad de economía y negocios.
- Rosa Valle, J. (2011). *Producción, industrialización y comercialización de café orgánico en la comunidad de Lorena, municipio de Ixcán, departamento de Quiché*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala-Facultad de Ciencias Económicas.
- Sbs. (2018). *Superintendencia de banca y seguros*. Obtenido de Tasas de interés: <http://www.sbs.gob.pe/app/pp/EstadisticasSAEPortal/Paginas/TasaInteresPasivasMenu.aspx>
- Senasa. (2018). *Servicio Nacional de Sanidad Agraria*. Obtenido de Sanidad vegetal: <https://www.senasa.gob.pe/senasa/2017-3/>

- Silva Landeros, C. N. (2008). *Desarrollo de un plan de negocio para la cafetería multicultural - Global Coffee*. Santiago de Chile-Chile: Universidad de Chile - Departamento de Ingeniería Industrial.
- Tokan, B. (2016). *El plan de negocios perfecto: que se gana el corazón de los inversionistas*.
- Web y empresas. (2016). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/la-ventaja-competitiva-segun-michael-porter/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios-herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima-Perú: Media Corp Perú.
- Zorita Llereda, E. (2015). *Plan de negocio - segunda edición*. ebook: ESIC editorial.

Anexos.**Anexo N° 1 Cuestionario**

SEXO	Varón				Mujer			
EDAD	15-29 años		30-44 años		45-64 años		65 a más	
OCUPACIÓN	Obrero, Agricultor			Dependiente Sector Privado				
	Desocupado			Dependiente Sector Publico				
	Pensionista							
ESTUDIOS	Primaria completa			Secundaria completa				
	Superior completo							
	Postgrado completo (maestría y/o doctorado)							

- 1) **¿Por qué razón compra café orgánico?**
 - a) Porque mis padres y familiares me enseñaron.
 - b) Porque es un producto poco costoso.
 - c) Porque es un buen complemento en las comidas.
 - d) Porque no le causa daño a mi estómago.
 - e) Porque me gusta su sabor.

- 2) **¿Qué tan dispuesto estaría de recomendar el consumo de café orgánico?**
 - a) Definitivamente no lo recomendaría.
 - b) Probablemente no lo recomendaría.
 - c) En duda.
 - d) Probablemente sí lo recomendaría
 - e) Definitivamente sí lo recomendaría.

- 3) **¿Cuál es el atributo que usted valora mucho en el café orgánico?**
 - a) Su nivel alimenticio.
 - b) La facilidad de preparación.
 - c) Se puede consumir moderadamente.
 - d) La facilidad de adquirirlo.
 - e) Su precio es asequible.

- 4) **¿Cuántas personas en su hogar consumen café orgánico?**
- a) Una.
 - b) Dos.
 - c) Tres.
 - d) Cuatro.
 - e) Más de cuatro.
- 5) **¿Con qué frecuencia compra y consume café orgánico en su hogar?**
- a) Ocasional.
 - b) Mensual.
 - c) Quincenal.
 - d) Semanal.
 - e) Diario.
- 6) **¿Qué cantidad suele comprar de café orgánico?**
- a) Presentación de 250 gramos.
 - b) Presentación de 500 gramos.
 - c) Presentación de 1,000 gramos.
 - d) Presentación de 2,000 gramos.
 - e) Presentación de más de 2,000 gramos.
- 7) **¿Qué le parecen los precios que tiene el café orgánico?**
- f) Muy baratos.
 - g) Baratos.
 - h) Ni baratos ni costosos.
 - i) Costosos.
 - j) Muy costosos.
- 8) **¿Cómo considera al café orgánico respecto a su calidad?**
- a) Excelentes.

- b) Muy buenos.
 - c) Buenos.
 - d) Malos.
 - e) Muy malos.
- 9) **¿Al momento de comprar café orgánico qué tipo de promoción preferiría recibir?**
- a) Un porcentaje de descuento.
 - b) Un producto distinto adicional como “yapa”.
 - c) Una cantidad adicional del mismo producto como “yapa”.
 - d) Oferta: Lleve 2, pague 1.
 - e) Ofrecer 120 unidades por cada cien unidades compradas.
- 10) **¿Cómo considera la información que se incluye en las etiquetas del café orgánico que actualmente se vende?**
- a) Muy escasa.
 - b) Escasa.
 - c) Ni escasa ni suficiente.
 - d) Suficiente.
 - e) Completa.
- 11) **¿A través de qué medios de comunicación le gustaría enterarse sobre café orgánico?**
- a) Por radio.
 - b) Por televisión.
 - c) Por periódico.
 - d) Por internet.
 - e) Por recomendación de otras personas.
- 12) **¿Cuándo usted ingresa a una tienda que vende café orgánico, que es lo que más valora?**

- a) Orden en el local.
- b) Limpieza del local.
- c) Rapidez en la atención al cliente.
- d) Precio bajo del café orgánico.
- e) Buen trato del vendedor.

13) ¿Qué tan dispuesto se mostraría de comprar y consumir café orgánico similar al que usted prefiere, aunque con marca y etiqueta?

- a) Definitivamente no compraría.
- b) Probablemente no compraría.
- c) En duda.
- d) Probablemente sí compraría.
- e) Definitivamente sí compraría.

Anexo N° 2 Modelo de bolsa de papel kraft marrón opp metalizada de 500 gramos

Las bolsas con laminación interior metalizada tienen el mismo aspecto que las **bolsas de papel kraft** normales, pero proporcionan una **protección** adicional contra la **humedad**, el **aire** y la **grasa**.

Este acabado interior con laminación de OPP metalizada es adecuado para envasar **té, café, chocolate, frutos secos, cereales, harina, frutas secas** y **otros géneros alimenticios** que se deben almacenar durante un periodo prolongado.



Anexo N° 3 Maquinaria y equipos para procesar café a comercializar



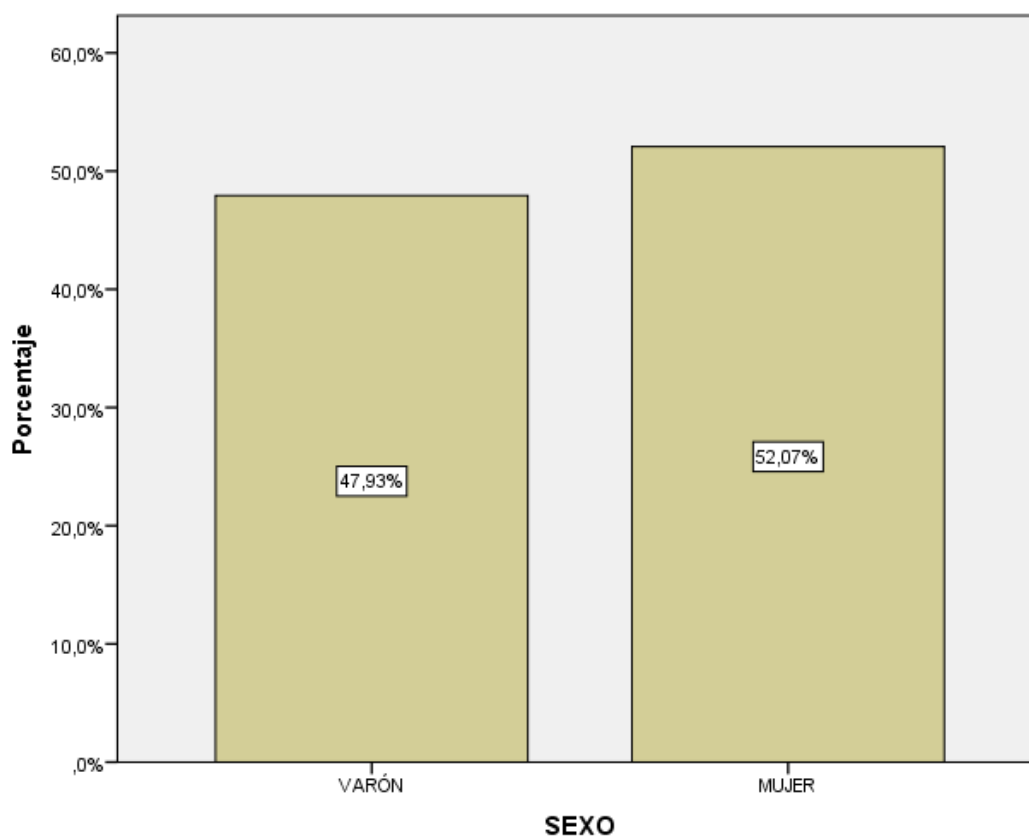




Anexo N° 4 Datos de los encuestados

Sexo de encuestados

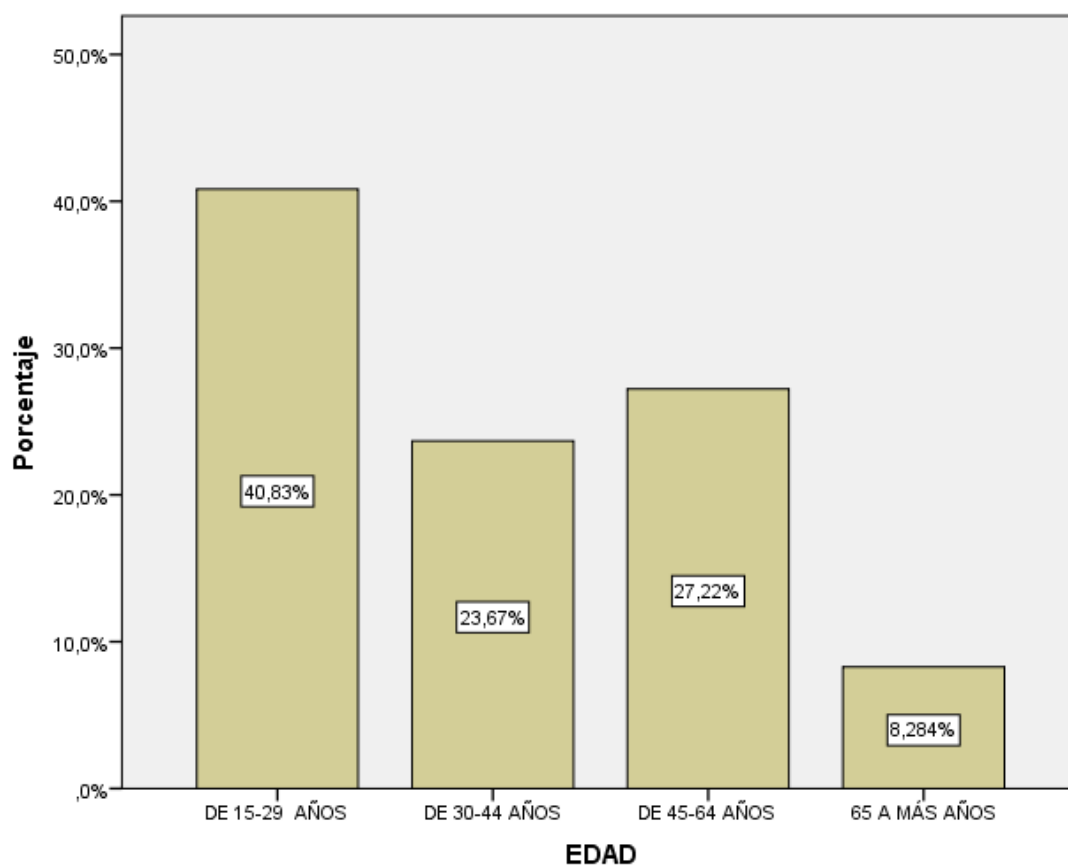
		Frecuencia	Porcentaje
1)	Varón	81	47,9
2)	Mujer	88	52,1
Total		169	100,0



Interpretación: La mayoría de los encuestados son mujeres (52.1%). Se ha mantenido la proporción de sexo similar a la del censo 2007.

Edad de encuestados

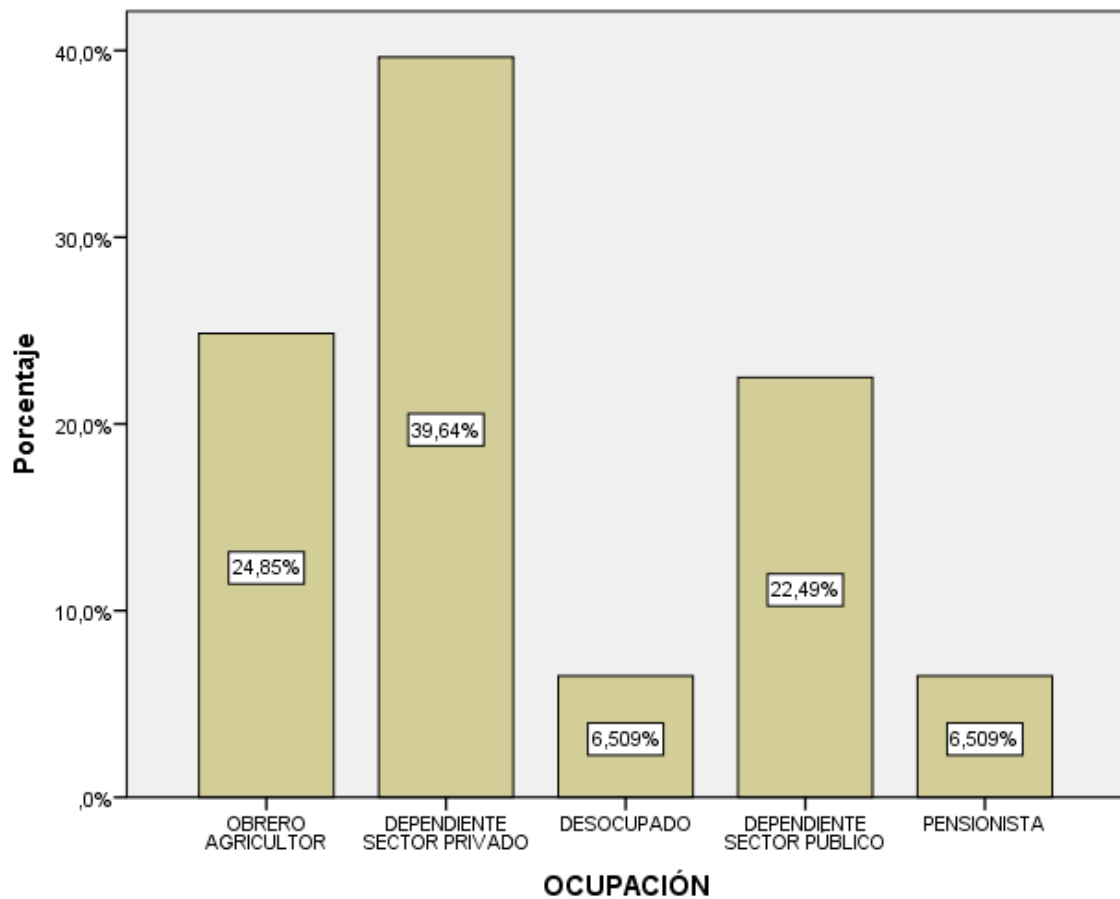
	Frecuencia	Porcentaje
1) De 15-29 años	69	40,8
2) De 30-44 años	40	23,7
3) De 45-64 años	46	27,2
4) 65 a más años	14	8,3
Total	169	100,0



Interpretación: La mayoría de los encuestados son personas jóvenes con edades de 15-29 años (40.8%), luego de 45-64 años (27.2%).

Ocupación de encuestados

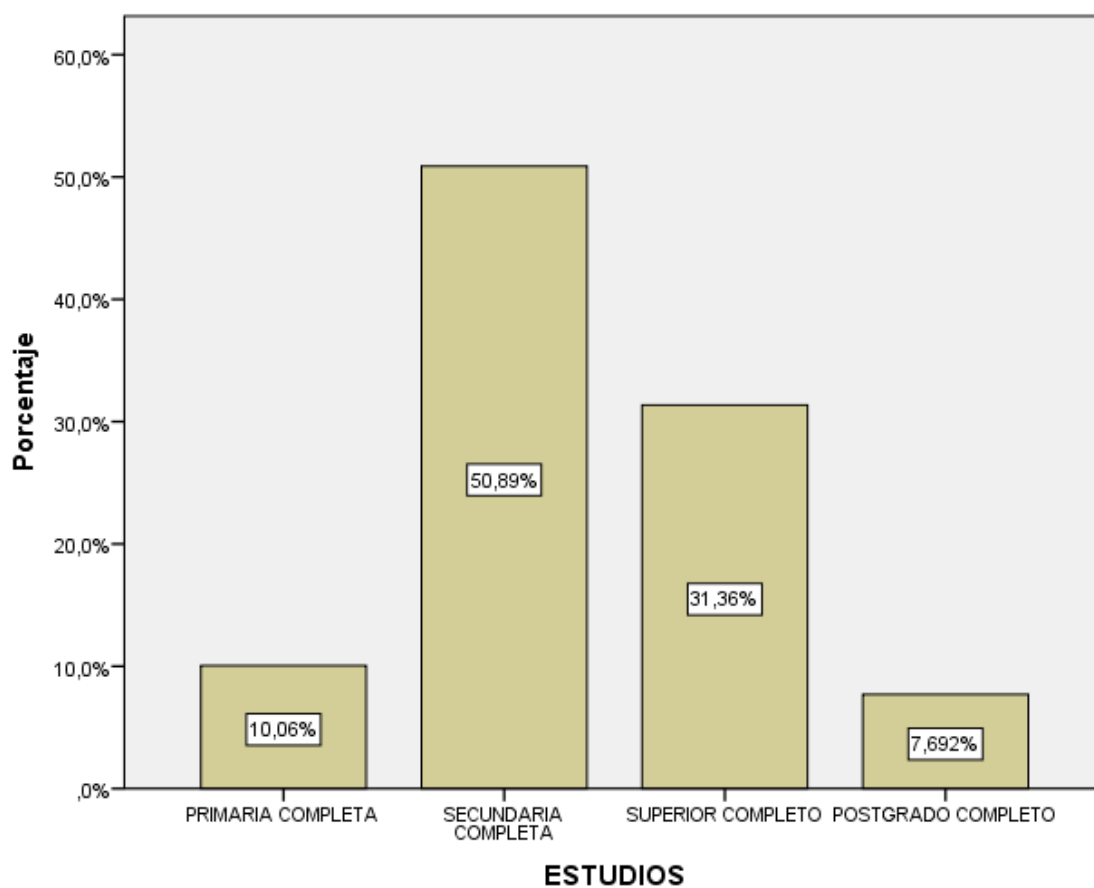
	Frecuencia	Porcentaje
1) Obrero agricultor	42	24,9
2) Dependiente sector privado	67	39,6
3) Desocupado	11	6,5
4) Dependiente sector público	38	22,5
5) Pensionista	11	6,5
Total	169	100,0



Interpretación: La mayoría de los encuestados son personas dependientes del sector privado (39.6%), luego personas obrero-agricultores (24.9%).

Estudios de encuestados

	Frecuencia	Porcentaje
1) Primaria completa	17	10,1
2) Secundaria completa	86	50,9
3) Superior completo	53	31,4
4) Postgrado completo	13	7,7
Total	169	100,0



Interpretación: La mayoría de los encuestados son personas con secundaria completa (50.9%), luego con superior completo (31.4%)

Anexo N° 5 Base de datos

N°	Sexo	Edad	Ocupación	Estudios	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13
1	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
2	1,00	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
3	1,00	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
4	2,00	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
5	2,00	1,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
6	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
7	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
8	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
9	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
10	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
11	1,00	1,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
12	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
13	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
14	1,00	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
15	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
16	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
17	1,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
18	1,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
19	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
20	1,00	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
21	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	5,00	3,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
22	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	5,00	3,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
23	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
24	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00
25	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00

26	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	5,00	5,00	1,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	5,00	4,00
27	1,00	1,00	4,00	1,00	2,00	5,00	2,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
28	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00
29	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
30	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	4,00	1,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
31	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	4,00	1,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00
32	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	5,00
33	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	4,00	5,00
34	1,00	1,00	1,00	1,00	3,00	5,00	1,00	4,00	4,00	2,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00
35	1,00	1,00	3,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00
36	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	5,00	1,00	4,00	3,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
37	1,00	2,00	4,00	3,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00
38	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	1,00	4,00	5,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00
39	1,00	3,00	2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
40	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
41	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
42	1,00	3,00	4,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
43	1,00	3,00	1,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
44	1,00	3,00	1,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
45	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
46	1,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
47	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
48	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
49	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
50	1,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
51	1,00	3,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
52	1,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

53	1,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
54	1,00	3,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
55	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
56	2,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
57	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
58	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
59	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
60	2,00	1,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
61	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
62	2,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
63	2,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
64	2,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
65	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
66	2,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
67	1,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
68	1,00	1,00	2,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
69	1,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
70	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00
71	1,00	1,00	4,00	2,00	3,00	4,00	1,00	5,00	5,00	2,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00
72	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00
73	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	4,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	4,00
74	1,00	1,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	5,00
75	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00
76	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	5,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
77	1,00	2,00	1,00	1,00	3,00	4,00	1,00	4,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
78	1,00	2,00	1,00	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
79	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	1,00	5,00	5,00	2,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00

80	1,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
81	1,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
82	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
83	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
84	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
85	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
86	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
87	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
88	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
89	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
90	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
91	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
92	2,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
93	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
94	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
95	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
96	2,00	2,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
97	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
98	2,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
99	2,00	2,00	2,00	2,00	3,00	5,00	1,00	5,00	5,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00
100	2,00	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00
101	2,00	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	1,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00
102	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	5,00	1,00	5,00	4,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	4,00
103	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	1,00	5,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00	4,00
104	2,00	3,00	5,00	3,00	3,00	5,00	1,00	3,00	5,00	4,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
105	2,00	3,00	2,00	4,00	3,00	5,00	1,00	4,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	3,00	3,00	3,00	5,00
106	2,00	3,00	2,00	2,00	5,00	4,00	1,00	4,00	4,00	1,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	1,00

107	2,00	3,00	5,00	4,00	2,00	4,00	2,00	3,00	5,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00
108	2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
109	2,00	3,00	4,00	2,00	5,00	5,00	2,00	4,00	4,00	2,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	4,00
110	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
111	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
112	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
113	2,00	3,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
114	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
115	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
116	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
117	2,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
118	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
119	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
120	2,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
121	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
122	2,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
123	2,00	3,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
124	2,00	3,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
125	2,00	4,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
126	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
127	2,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
128	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
129	2,00	4,00	5,00	2,00	2,00	4,00	2,00	5,00	5,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	2,00	1,00
130	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
131	2,00	4,00	5,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
132	2,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
133	2,00	4,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

134	2,00	4,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
135	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
136	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
137	1,00	1,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
138	1,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
139	1,00	1,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
140	1,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
141	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
142	1,00	2,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
143	1,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
144	1,00	2,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
145	1,00	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
146	1,00	3,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
147	1,00	3,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
148	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
149	1,00	3,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
150	1,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
151	1,00	4,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
152	1,00	4,00	1,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
153	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
154	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
155	2,00	1,00	2,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
156	2,00	1,00	3,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
157	2,00	1,00	2,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
158	2,00	1,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	1,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
159	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
160	2,00	2,00	1,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00

161	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
162	2,00	2,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
163	2,00	2,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
164	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
165	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
166	2,00	3,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
167	2,00	3,00	1,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
168	2,00	4,00	1,00	3,00	3,00	4,00	1,00	3,00	4,00	1,00	3,00	3,00	1,00	3,00	3,00	3,00	1,00
169	2,00	4,00	5,00	1,00	3,00	4,00	1,00	3,00	5,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	5,00	1,00